جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة أعمال

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن

The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan

إعداد

ثائر فهمي حـداد

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني 2015/2014م

تفويض

أنا **ثائر فهمي حداد**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:......................

التاريخ: /   / 2015م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: ثائر فهمي حداد **الرقم الجامعي:**

التخصص: إدارة أعمال **الكلية: إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما إنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيسا على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت، بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:................................. التاريخ: / /2015م

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن

The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan

وأجيزت بتاريخ / /٢٠١٥م

إعداد
ثائر فهمي حداد

إشراف
الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري	(مشرفاً ورئيساً)	
الدكتور بهجت عيد الجوازنة	(عضواً)	
الدكتور وليد مجلي العواودة	(عضواً)	
الدكتور محمد تركي الشريدة	(عضواً)	

الإهداء

بكل محبة وامتنان

أهدي ثمرة جهدي وعملي لكل من

أبي وأمي .... جوهرة حياتي

شقيقي وشقيقتي .... نواميس دربي

إلى كل من دعمني ووقف إلى جانبي

أهدي جهدي ومحبتي

الباحث: ثائر حداد

شكر وتقدير

يشرفني وقد أتممت هذه الرسالة أن أتقدم بالشكر والعرفـــان والتقـــدير الـــى الأستاذ الدكتور الفاضل "سليمان الحوري"، الذي منحني من سعة صدره ووقته مـــا شجعني على مواجهة الصعوبات، التي كثيراً ما اعترضتني، وكادت تفل عزمي، لو لم يقف بجانبي، ويعش معي تجربتي هذه، ولو لم يقدم لي مـــن واســـع معرفتـــه، وخالص إرشاده، ما أنار الطريق أمامي.

والشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل "محمد تركي الشريده"، والدكتور الفاضل "وليد العواوده" والدكتور الفاضل "بهجت الجوازنة " لتفضلهم لمناقشة هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في الحكم علـــى جـــودة الأســـتبانة، وأخص بالشكر جميع العاملين في **البنوك التجارية في الأردن** الـــذين قـــدموا لـــي المساعدة، وأجابوا على فقرات الاستبانة.

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن

إعداد

ثائر فهمي حـــداد

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص

قامت هذه الدراسة بدراسة أنماط أبعاد التفكير الإستراتيجي(التفكير التركيبـــي ,التفكيـــر الواقعي,التفكير المثالي ,التفير العملي) وأثرها في تعزيز القدرات التنافسية في البنوك التجاريـــة في الأردن. تم استخدام العينة الميسرة القصدية لاختيار عينة الدراسة التي تكونت مـــن مـــدراء ورؤساء الأقسام المهتمه في التفكير الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن البالغ عـــددها (21) بنكاً. تم اخضاع (121) استبانة للتحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة في نتائجها الى أن مستوى تبني أنماط التفكير الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن كان التفكير التركيبي والتفكير الواقعي والتفكير المثالي والتفكيـــر العملـــي جاءت جميعها بمستوى عالي. وأن مستوى تحقيق القدرات التنافسية جـــودة الخدمـــة المقدمـــة وتخفيض التكاليف جاءت بمستوى عالي.

كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التفكيـــر الاســـتراتيجي التفكير التركيبي والتفكير الواقعي.وعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي والتفكير المثالي والتفكير العملي وبناء عليه يوصي الباحث تبني نمط التفكير التركيبـــي ونمـــط التفكير الواقعي لما لها أثر ينعكس أيجابا على زيادة القدره التنافسية لهذه البنوك.وأيفـــاد تلـــك الأقسام التي تبحث في أنماط التفكير الاستراتيجي بالخريجين الجدد وأصحاب المؤهلات العلمية العالية وأصحاب الخبرة من أجل إبقاء هذه الأقسام نشطه تسهم في نجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، القدرات التنافسية، البنوك التجارية في الأردن

The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan

By
Thaer Fahmi Hadad

Supervisor
Prof. Slieman I. Al-Hawary

Abstract

This study aimed to identify the patterns of strategic thinking (synthetic thinking, realistic thinking, ideal thinking, the practical thinking) and its impact in enhancing competitiveness in commercial banks in Jordan.

The purposive sampling was used for the selection of the study sample which consisted of managers and heads of departments interested in strategic thinking in commercial banks in Jordan, of (21) banks. (121) questionnaires were subjected for statistical analysis and test hypotheses of the study.

The study concluded according to the results that the level of adoption of strategic thinking patterns in commercial banks in Jordan was synthetic thinking, ideal thinking, realistic thinking and practical thinking were all of high level. The level of achieving the competitive capabilities, the quality of service and reduce costs came with high leve.

The study also found that there are significant statistical effect of strategic thinking dimensions of synthetic thinking and reatlistic thinking. There is no significant statistical effect of strategic thinking dimensions of ideal thinking and practical thinking. Accordingly, the researcher recommends the adoption pattern of synthetic thinking and realistic thinking because of their impact is reflected positively on the increased competitiveness in these banks. Also, providing those sections that are looking at patterns of strategic thinking of new graduates and those of high academic qualifications and the experienced in order to keep these sections contribute actively to the success of the enterprise.

Keywords: strategic thinking, competitive capabilities, commercial banks in Jordan

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يشهد العالم مع دخول الألفية الثالثة وتكاثف الضغوط على الدول ومنظمات الأعمال فيها تزايد اهتمام ومختصي إدارة الأعمال والاقتصاديين ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة تمثلت في الحاجة إلى لعب الأدوار الإستراتيجية باتجاه التغيير والتحول نحو العمل برؤى إستراتيجية والاعتماد على تعزيز القدرات الإستراتيجية في المنظمات. كما ساعدت التوجهات الإدارية على إحداث التغيير والتطوير في منظمات الأعمال وفي بيئة الأداء التنظيمية. ومن أهم هذه الاتجاهات النهج الإستراتيجي في الإدارة وما أعقبه من مصطلحات حديثة خدمت الإدارة الإستراتيجية لمجابهة تحديات العصر وتطوير السياق الإداري (جواد، 2010).

وهذا العمل بحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، صائبة وحاسمة استجابة لهذه التغيـرات التي يكون معظمها غير متوقع وغير محسوب النتائج، وهكذا تخضع منظمات الأعمال لكثير من الضغوط من قبل المنافسين، إذ يجب التأقلم مع هذه الضغوط بسـرعة عاليـة. تمثـل البنيـة الديناميكية لمؤسسة الأعمال أولى الشروط الأساسية للنجاح في احتواء هذه الضغوط، والصـفة الرئيسة لهذه البنية تتمثل بالاستجابة السريعة للمتغيرات في إنجاز الأعمال (كنعان، 2010).

وهناك علاقة ما بين التفكير الإستراتيجي والقـدرات التنافسـية، إذ تلعـب القـدرات التنافسية دوراً كبيراً في تحسين الأداء، كما أصبحت تلعب دوراً متزايداً في تحقيق مسـتويات عالية لأداء المنظمات، ونتيجة لهذا النوع من القدرات أصبحت القدرات التنافسـية تلعـب دوراً بارزاً في مختلف المجالات والأصعدة التي تخص الأداء المالي للمنظمة وعملياتها بمختلف أوجه نشاطاتها (الصناعية و التجارية والخدمية)، وانعكاس ذلك يؤثر بشكل طبيعي على رضا العملاء (الدوري، 2005).

وقد أدى ازدياد توجه دول العالم نحو تنمية اقتصادياتها على أسس تنافسية في البيئة العالمية المتفاعلة، مما دفع منظمات الأعمال بالتوجه نحو البحث عن المحددات والعناصر التنظيمية الضرورية لإدارة أعمالها ضمن رؤية إستراتيجية واضحة، وعلى نحو يمكنها من البقاء في عالم غدت المنافسة أحد أركانها الأساسية والتي تقرر نجاح واستمرار منظمات الأعمال.

لذلك فإن الدراسة الحالية ستقوم بتسليط الضـوء حـول موضـوع" أنمـاط التفكيـر الإستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات التنافسية وذلك من خلال دراسة ميدانيـة فـي البنـوك التجارية في الأردن.

1-1 مشكلة الدراسة

تشهد المجتمعات المعاصرة، ومنها الأردن أخطر آثار العصر الجديـد وهـي بـروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة. ومن هنا أصبحت البنوك التجارية في الأردن بحاجة بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيام بأدوار إستراتيجية فاعلـة يُعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيـه فاعلـة تعـي الأسلوب العملي في تحريك الأعمال في هذه الشركات وفق نهج استراتيجي طويل الأجـل بمـا يخدم الأهداف المرجوة.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح الفهم لأهمية أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرهـا في تعزيز القدرات التنافسية مع غياب المعرفة الحقيقية لدى بعض الإداريين فيها بهذه الأنماط، وكذلك غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، وأرتبط ذلك بعدم وجود كوادر متخصصة قادرة على العمل في مجال تطوير الرؤيـة المستقبلية وتفعيل العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: **هل يوجد أثر لأنماط التفكير الاستراتيجي المتمثلـة بـ(التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، التفكير الواقعـي) في تعزيز القـدرات التنافسية في البنوك التجارية في الأردن؟**

1-2 أهداف الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى أنموذج يهدف إلى تحقيق الربط بين أنماط التفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، ويمكن تحديد أهـداف هـذه الدراسـة بالتعرف على بالآتي:

1- التعرف بمستوى تبني أنماط التفكير الاستراتيجي في البنوك التجارية في الأردن.
2- التعرف بمستوى تحقق القدرات التنافسية في البنوك التجارية في الأردن.
3- التعرف على أثر أنماط التفكير التركيبي في تعزيز القدرات التنافسيه لدى البنوك التجاريـة في الأردن.

4- التعرف على أثر أنماط التفكير المثالي في تعزيز القدرات التنافسيه لدى البنوك التجارية في الأردن.

5- التعرف على أثر أنماط التفكير العملي في تعزيز القدرات التنافسيه لدى البنوك التجارية في الأردن.

6- التعرف على أثر أنماط التفكير الواقعي في تعزيز القدرات التنافسيه لدى البنوك التجاريـــة في الأردن.

1-3 أهمية الدراسة

تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظـــري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة (أنماط التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية) بالشـــكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها. كذلك تتمثل أهمية الدراسة الحالية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها فـــي تطـــوير الواقـــع الميداني، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتيـــة:

1-3-1 الأهمية النظريـــة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصـــرة وذات البنوك التجارية في الأردن، ومن ثم تقديم إطار نظـــري يـــربط بـــين أنمـــاط التفكيـــر الإستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية، إذ يمثل الربط بحد ذاته إضافة جـــديرة بالاهتمـــام ولا سيما أن هناك ندرة في مثل هذه الدراسات على وفق الاطلاع على الكتابات الأردنية ومـــن ثـــم يمكن أن تُثري المكتبات الأردنية في هذا المجال.

1-3-2 الأهمية العملية:

تأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة البنوك التجارية في الأردن من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تعزيز القدرات التنافسية، خاصة إن هذه الدراسة تمثل الدراسة الأولى على حد علم الباحث تناولت أنماط التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتبنى موضوعا مهما بوصفه فلسفة تنطوي على تنشيط عمليات تعزيز القدرات التنافسية، الذي تحتاج إليه البنوك التجارية في الأردن لتحقيق أهدافها وغاياتها للقيام بـــأدوار إســـتراتيجية فاعلة، باعتباره ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في تحريك الأعمال في هذه الشركات وفق نهج استراتيجي طويل الأجـــل بما يخدم الأهداف المرجوة.

4-1 فرضيات الدراسة

الفرضية العدمية الرئيسية الأولى:

HO1 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α≥) لأنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن؟".

الفرضية العدمية الرئيسية الثانية:

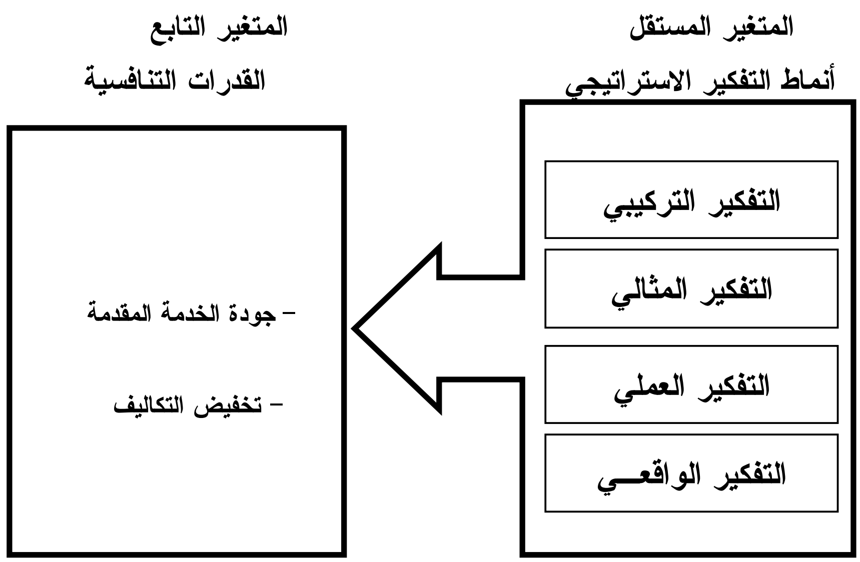
HO2 "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α≥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة :

HO3 "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α≥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

5-1 مخطط الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، قام الباحث بتصميم وتطوير مخطط خاص بهذه الدراسة. والشكل رقم (1) التالي يوضح علاقات هذه المتغيرات.



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث. أعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة. Thomas (2012)، الشديفات والحراحشة (2005)، صالح ومحمد (2001)

1-6 التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمة فيها:

- **التفكير الإستراتيجي:** هو أسلوب لتحليل مواقف تواجه البنوك التجارية في الأردن تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الإستراتيجي لضمان بقاء الشركة واستمرارها في الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً، إضافة إلى تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة لدى البنوك التجارية في الأردن بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية. وسيتم قياسها من خلال أنماط التفكير الآتية:
- **التفكير التركيبي:** يتمثل هذا الشكل في قدرة المديرين وصانعي القرار البنوك التجارية في الأردن على التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة ووضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير (السيد، 2008).
- **التفكير المثالي:** وهو عملية ذهنية يقوم بها المديرين وصانعي القرار البنوك التجارية في الأردن تهدف إلى استنباط النتائج، واستخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتعاميم، والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها (زايد، 2013).
- **التفكير العملي:** وهو التفكير الذي يعتمد على قدرة المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية في الأردن في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العملي وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين (الغريري، 2010).
- **التفكير الواقعي:** ويتضمن هذا الشكل محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية في الأردن أو وجهات نظر القائمين عليها، وهو التفكير تمارسه الشركة عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال الشركة (المغربي، 2009).
- **القدرة التنافسية:** هي قدرة المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية في الأردن على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط، بما تمتلكه من موارد وكفاءات ويصعب على المنافسين تقليدها، وذلك بتوفر عناصر أساسية في موارد هذه الشركات، ومن أهم هذه العناصر التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح وإتباع معايير دولية تسمح بانتقال الشركات إلى أسواق منافسة عالمية. وسيتم قياسها من خلال القدرات الآتية:

* **تخفيض التكاليف:** قدرة المديرين وصانعي القرار في البنوك التجارية في الأردن على تصميم، وتقديم، خدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع البنوك المنافسة، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية (Dilworth, 2006).

* **جودة الخدمة المقدمة:** هي السمات والخصائص الكلية للخدمة المقدمة من البنوك التجارية في الأردن والتي تتطابق قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم، وهذا يتطلب إجراء التحسينات المستمرة على جودة العمل ومخرجاته وبكل أبعادها (العقيلي، 2009).

1-7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على القطاع المصرفي وبالتطبيق على البنوك التجارية في الأردن.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على آراء المدراء العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية في الأردن، والذين يشكلون الفريق القادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر آب 2014 وحتى شهر كانون الأول 2014.
- **الحدود العلمية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر أنماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ(التفكير التركيبي، التفكير المثالي، التفكير العملي، التفكير الواقعي) في تعزيز القدرات التنافسية البنوك التجارية في الأردن.

1-8 محددات الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على مجتمع البنوك التجارية في الأردن.
2- اقتصرت عينة الدراسة على مدراء ورؤساء الأقسام ذات الصلة المباشرة في التفكير الاستراتيجي للبنك.
3- استخدمت هذه الدراسة العينة الميسرة القصدية في جمع بيانات دراستها.
4- اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أربعة أبعاد من التفكير الاستراتيجي وعلى بعدين من أبعاد القدرات التنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

2-1 تمهيد

نتيجة للتحولات الذي يشهده العالم وخاصة في المجال الاقتصادي والإداري ، تواجه منظمات الأعمال سواء كانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يتطلب من تلك المنظمات استخدام أساليب إدارية جديدة تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم. لذا حظيت المواضيع المتعلقة بمفاهيم الإستراتيجية اهتمام الكثير كبيراً من قبل الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة بحيث أخذت هذه المفاهيم اهتمام و تفكير أصحاب المواقع القيادية في الإدارات العليا لمعرفة وضع منظماتهم في المستقبل. الأمر الذي أوجب على المعنيين بتسيير أعمال المنظمات والسعي باستمرار إلى بناء استراتيجيات معاصرة تنقل منظماتهم إلى وضع أو مكانة أفضل تبعا للتغير الحاصل في البيئة الخارجية (إدريس والمرسي، 2006).

إن اهتمام المنظمات ينطلق من سعي هذه المنظمات بوضع خطة متكاملة ابتداً من تحديد الرؤية والرسالة والأهداف ووضع اقتراح الإستراتيجية والانتهاء بعمليات التنفيذ. بمعنى آخر تحديد أهداف وسياسات الرئيسة والية تطبيقها بما يحقق هذه الأهداف على مستوى المنظمة ككل (Johnson etal, 2006).

ويعتمد نجاح منظمات الأعمال على حسن إعداد وإدارة الخيارات الإستراتيجية. وذلك من خلال مصادر القوة والضعف لمواردها الداخلية أو في تعاملها مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أن صياغة وتنفيذ الخيار الاستراتيجي يتوقف عليه بقاء هذه الشركات ونموها وتطورها في ظل ظروف مستقبلية يكتنفها الغموض (Wheelen & Hunger, 2004). لذا أن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على إدارة الإستراتيجية، التي هي عملية تحليلية تهدف لاختيار وتحديد مكانة المنظمة في المستقبل تبعاً للتغيرات والتطورات الحاصلة، وهنا تعبر الإستراتيجية عن المكانة والوضع الذي تحتله المنظمة (Michael, 2006).

وتعرف الإستراتيجية بأنها العملية تحديد التوجهات بعيدة المدى التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال صياغة وتنفيذ وتقييم

للإستراتيجية المناسبة، وهي تركز على تحليل وضع المنظمة الحالي من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق، وتحديد أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وتحليل نقاط الضعف والقوة لقدرات المنظمة ومواردها، وتحليل ظروف البيئة المستقبلية واستخدام هذا التحليل للتنبؤ بالأهداف المستقبلية، إضافة إلى وضع الخطط والسياسات الفرعية التي تربط بين موارد المنظمة وأهدافها (ماهر، 2005).

وتعد القدرات التنافسية القاسم المشترك للجهود المبذولة من قبل جميع العاملين في المنظمات. ومن هنا، يمكن القول بان القدرات التنافسية تُعد مفهوماً جوهرياً وهاماً كركيزة من الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات (Macmillan and Mahan, 2010).

يمكن القول بان التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية التفكير الاستراتيجي وجود بناء استراتيجي متكامل يضم آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية. والقدرات التنافسية في المنظمات تتحقق بالاعتماد الكبير على التفكير الإستراتيجي الذي يمثل أسلوب لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والسعي لإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والتي تعمل على القيام بالفعاليات والأنشطة المتحققة لها.

2-1-1 مفهوم الإستراتيجية

يعود اصل كلمة الإستراتيجية إلى اليونان وهي مشتقة من الكلمة (إستراتيجيوس) وهي تعني فعل أو عمل القائدة العسكرية القائمة على فن التعبئة وتحريك القوات والمعدات لتحديد الظروف المناسبة وفرض الواقع على العدو، وبالتالي فإن تحقيق ميزة إستراتيجية تنتهي بتحقيق الهدف، وبذلك بقيت كلمة الإستراتيجية مرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية لفترة ليست بالبعيدة (جواد، 2010؛ كراج وجرنت، 2013). إلا أنها بعد ذلك امتدت إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها (الفرا، 2003).

وتتصف الإستراتيجية بأنها نسق أو نمط أو مسار لتدفق قرارات التي تخص الشركة عبر تاريخها والذي قد يسترشد به لتحديد توجهها المستقبلية، وذلك من خلال تتبع وتحليل التغيرات الرئيسة الناتجة عن أحداث خارجية هامة في بيئة الشركة (الانطباع العام عن المنظمة). وتعبر الإستراتيجية عن طريقة التفكير الاستراتيجي الذي يتوافق فيه استخدام الخيال لمعرفة ما يدور في أذهان الناس وأصحاب العلاقة، والابتكار الذي يعتمد على قدرة المدير

الاستراتيجي في رؤية المواقف التي تواجهه لتحديد أفضل طريقة للتغلب عليها واتخاذ القرار المناسب تجاه المواقف المختلفة (مرسي، 2006). لذا أصبحت الإستراتيجية منهاجاً واضحاً وطريق للتفكير والسلوك للإداريين وممارساتهم الأعمالية، وذلك لاحتوائها جوهر الإدارة، أو بما يسمى بالإدارة الإستراتيجية والتي يتم من خلالها تحديد خطة محدده أو أسلوب للمناورة يتم بموجبها خداع الخصم أو المنافسين لتحقيق الفوائد التنافسية المرجوة. فالإستراتيجية هي خطة كلية شاملة بعيدة المدى تتخذها المنظمة لتحديد الكيفية التي تستطيع من خلالها تحقيق رسالتها وبلوغ غاياتها وأهدافها الرئيسة (Wheelen and Hunger, 2004).

ويرى Mintzberg (2006) بأن الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة(Master Plan) التي يتم من خلالها تحديد كيف تحقق المنظمة غرضها (Mission) وأهدافها (Objectives) وذلك من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وينطوي مفهوم الإدارة الإستراتيجية على الأسلوب الإداري المتميز للمنظمة والذي ينظر من خلاله إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة (Comprehensive) في محاولة تعظيم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي ومتقدم، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وأن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، وذلك وفقاً للنظريات والمداخل التي عالجت هذا الموضوع وركزت على خمسة محاور أساسية للإستراتيجية هي خطة مستهدفة (plan) وتوضع لتحدد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لابد بلوغه، لعبة أو مناورة (Poly) وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة، أنموذج (Pattern) ويوضح تسلسل الأحداث والسلوكات المتسقة والأنماط التي يمكن التعامل أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مكانة وتموضع (Position) ويشكل حلقة وسيطة ما بين المنظمة والبيئة وهو الموقع المرغوب الذي تصبو المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة، منظور (Perspective) ويعكس رؤية صاحبه للعالم ذي العلاقة ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق يشير مفهوم العام للإستراتيجية بأنها خطة عمل مدروسة وشاملة ومتكاملة تشتمل عدد من البدائل والخيارات التي تناسب الظروف المتوقعة والمحتملة للمنظمة. فالمنظمة تضع خطة دقيقة وشاملة لتحقيق أهداف وذلك من خلال التحليل الدقيق لجوانب القوة والضعف

في بيئتها الداخلية، وتستند على افتراضات معقولة وتوقعات وتصورات واقعية للوضع المحتمل بخصوص المنافسين وحاجات العملاء والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية. إضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات بطريقة تؤدي إلى ابتكار استراتيجيات تحقق القيادة للشركة في السوق (Wheelen & Hunger, 2004).

لذا فإن الإستراتيجية تعتبر وسيلة من الوسائل الحيوية التي تسعى المنظمات في حال تبينها إلى ضمان تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، وتنقسم الإستراتيجية إلى وجهتين الوضع الاستراتيجي: وتنعكس من خلال توضيح أنواع العلاقات التي تجري بين المنظمة والمنظمات الأخرى. و شكل خطة إستراتيجية: وهذا الوجه يشمل مجموعة من الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي بحال تحقيقها، فإنها تؤدي إلى وضع أفضل للمنظمة (جواد، 2010).

ويستنتج الباحث من التعاريف السابقة أن بعض تعريفات الإستراتيجية قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

أن إدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة كونها تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها، تنمية صورة المنظمة العامة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى قوة وضعف ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية، تحليل البدائل الإستراتيجية للمنظمة من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية، تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية العامة والتنافسية، اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، حديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل للمنظمة والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة، تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة (السيد، 2008).

ويرى الباحث أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة التي تكون مستمدة من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول

التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها.

2-1-2 مفهوم التفكير الاستراتيجي

يعرف التفكير بأنه عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق الحواس الخمسة وهي: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق. والتفكير هو عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة (جروان، 2012). كما ويعرف التفكير هو عمليات النشاط العقلي التي يقوم بها الفرد من أجل الحصول على حلول لمشاكله سواء أكانت دائمة أو مؤقتة. كما هو عبارة عن عملية مستمرة في الدماغ لا تتوقف أو تنتهي طالما أن الإنسان في حالة يقظة (جمل، 2011).

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه: "إعادة لتنظيم ما يعرفه الفرد في أنماط جديدة، وبإيجاد علاقات جديدة لم تكن معروفة من قبل" (إبراهيم، 2012، ص691).

لذا أصبح التفكير الإستراتيجي إحدى الموضوعات الحديثة جداً والمهمة في مجال الإدارة، إذ يرى كثير من صانعي القرار في الإدارة العليا التركيز على عملية التفكير الفعّال في منظمات الأعمال اليوم، كما أن إجماع علماء النفس، والفلاسفة، وعلماء الإدارة بأن التفكير الإستراتيجي الفعّال إحدى أهم عوامل النجاح في المنظمة والحياة على حد سواء. الأمر الذي يؤدي إلى أن تصل حركة التفكير الإستراتيجي في الوقت الراهن إلى ذروتها وتنتزع اعتراف جميع الإداريين بأهميتها في منظمات الأعمال.

وقد أورد المانع (2006) مجموعة من الأسباب مهمة التي دفعت إلى تعليم التفكير الإستراتيجي وهي: المنفعة الذاتية للمتعلم نفسه وتعني اكتساب مهارات التفكير الإستراتيجي الجيدة تساعد المتعلم على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر، المنفعة الاجتماعية العامة والتي تكسب مهارات التفكير الإستراتيجي الجيد والتي يتطلب وجود مدير يستطيع النظر بعمق وحكمه إلى المشاكل التي يعاني منها منظمته، الصحة النفسية إذ أنها تساعد على الراحة النفسية التي تسهم بشكل فعال في التكيف مع الأحداث والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة،والتنمية الاقتصادية: تحتاج إلى تنمية التفكير الإستراتيجي قبل أي شيء لان التفكير الإستراتيجي هو الأساس الأول في الإنتاج والاعتماد عليه يأتي أولا قبل الاعتماد على المعرفة، المنفعة الفكرية وتجعل المدير متسلحا بما يقيه من التأثير السريع بأفكار الآخرين عند اتخاذ القرارات، والتفكير الحاذق والذي لا ينمو تلقائياً، إنما يتطلب تعليماً منظماً هادفاً، ومراناً مستمراً. ولا يتحقق هذا النوع من التفكير الإستراتيجي إلاّ بالمران والقدرة الطبيعية والكفاية في التفكير.

إن نجاح المنظمات التي تطبق مبادئ إدارة الإستراتيجية وتستند في تفكيرها الإستراتيجي على رؤيتها ورسالتها أكبر من تلك الشركات التي لا تطبق مثل تلك المبادئ والرؤية، فضلا عن أن الإدارة تلعب دوراً مهما في تحديد التوجهات والأفكار الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وبالتالي تعظيم العائد من عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحديد المنافع التي تتوقعها الشركة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية (زايد، 2013). لذا يجب تحديد الأهداف التي يجب إنجازها ومتى يجب أن يتم ذلك، فالأهداف هي النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها من خلال الأنشطة المتعددة التي ستمارسها المنظمة بحيث يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق الشركة لرسالتها. وهناك خمسة شروط يجب أن تتوافر في صياغة الهدف الجيد، والقابل للتحقيق تلخص بالكلمة الإنجليزية (SMART)، حيث يعبر كل حرف فيها عن أحد الشروط اللازم توافرها في الهدف القابل للتحقيق وهي محدد (Specific)، قابل للقياس (Measurabl)e، متفق عليه(Agreed upon)، واقعي (Realistic)، وزمني محدد Time (Mintzberg, 2006).

ويرى السالم والنجار (2012) أنه بحال اكتمال تحديد الأهداف بعيدة المدى تقوم الإدارة العليا وبالتعاون مع الإدارات الأخرى بوضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية وسبل تطويرها، كما أنها تحدد للمنظمة الكيفية التي يتم تحقيق رسالتها وأهدافها اعتماداً على الميزة التنافسية التي تملكها ووفق معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

كما أن الإستراتيجية تجيب عن تساؤلات هامة منها ما الذي ترجوه المنظمة لكيانها في المستقبل؟ وكيف يجب على الشركة أن تتنافس أو تتعاون في كل صناعة. لذا تعد الإستراتيجية انعكاسا للرؤية الموجهة إلى الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وليس إلى كيفية وصولها إلى هذا الوضع (إدريس والمرسي، 2006).

تشير مراجع التفكير إلى أن هناك أنماط أو أشكال متعددة من التفكير، وتؤكد العديد من الدراسات الإدارية في مجال الإستراتيجية إلى وجود تصنيفات عديدة للتفكير وفق أشكاله المتناظرة أو أنماطه ومنهجياته المتعددة وفيما يلي شرح لذلك:

2-1-3 أنماط التفكير الإستراتيجي

تشير مراجع التفكير إلى أن هناك أنماط أو أشكال متعددة من التفكير، ويمكن تلخيص هذه الأنماط على نحو:

- **التفكير التركيبي** يتكون هذا المنهج من التفكير من مجموع المناهج التي يمكن استخدامها مع بعضها البعض، لتمنح القدرة على التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة ووضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير (السيد،

2008). ويقوم هذا المنهج على بناء الأفكار وربطها بالقدرات العقلية في الاستبصار والحدس والتخيل العلمي وان المنهج التركيبي يتوافق مع المدراء ذوي القدرة الذهنية العالية والتي تفترض أن كل فرد يدرك الأشياء والبدائل بحسب مقوماته الذهنية وما ينجم عنها من تأثيرات في اللحظة الادراكية (محمد, 2002).

- .**التفكير المثالي:** يعد التفكير المثالي هو الجزء الأرقى والأصعب في علم الإستراتيجية، أي انه تفكير قائم على مسلمة مفادها أن المعرفة الحقيقية للواقع تعتمد فقط على الوعي أو الشعور أو السبب، بحيث يسمو الهدف الحقيقي على الإدراك، وتظل القيم مصدراً مهماً للتفكير إذ يهتم بجوهر العمل الإستراتيجي، ويستند على الإرادة في تجاوز الأشياء كما هي، أو تجاوز الطبيعة المادي للأشياء من أجل فهم طبيعتها الفلسفية والمعرفية ومن خلال عملية ذهنية تهدف إلى استنباط النتائج، واستخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتعاميم، والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها (زايد، 2013).
- **التفكير العملي:** إن الخطوات التي يتبعها هذا المنهج ليست مؤسسة على الخبرة أو التجربة، وليس مؤسسة على الوسائل، بل مؤسسة على المنطق الخالص، إذ تستند عملية التفكير على قدرة المدير في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العملي وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين. يشير هذا المنهج من التفكير من خلال الانطلاق من أولوية وسائل الإستراتيجية، حتى الوصول ومن خلال البراهين، إلى القواعد التي ستتبع ومن أجل تحديد الأجزاء الأكثر أهمية والتي يمكن استغلالها بشكل كبير. وقد استند جميع الكتاب الإستراتيجيين على هذه المبادئ من اجل تقديم تعريف القواعد والأنظمة بشكل كامل، ويمكن تطبيقها في جميع الظروف (الغريري، 2010).
- **التفكير الواقعــي:** ويعمل المنهج الواقعي في التفكير على وضع الإستراتيجيات للعمل وفق الوسائل الممكنة. ينقسم التفكير الواقعي إلى فرعين: المنهج الموضوعي والذي سيرتبط بقدرة الوسائل المتاحة، والمنهج الذاتي أو الشخصي المرتبط بالمذاهب المستخدمة والتي يمكن ألا تتطابق مع القدرات القصوى للوسائل المتاحة، أو ألا تتأقلم نهائيا معها و تختفي الطريقة المادية القديمة التي تتأسس على وسائل موجودة في بيئة المنظمة المحددة أكثر مما تتأسس على معاينة موروثة من الماضي والتي ليس لديها الكثير لتقديمه، ويتضمن هذا الشكل محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره، وهو التفكير يمارسه الفرد عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال المدير، فهناك الكثير من الدروس التي يستفاد منها في مواقف ماضية لا يمكن الاستفادة منها الآن، ومنهج "مادي" فإن هذه

التسمية لا تقتصر على جانب مادي مطلق، لأن العوامل الإنسانية يبقى لها دور بالغ الأهمية، وأيضا استطاعة الوسائل المادية يجب أن تترافق وتتوافق مع الطريقة التي نريد استخدام هذه الوسائل فيها (المغربي، 2009).

ويرى الباحث إن التفكير الاستراتيجي عملية عقلية متواصلة تتطلب القدرات والمهارات اللازمة لممارسة المدير لمهام الإدارة الإستراتيجية ويقوم بها باستخدام مناظرات نوعية لغرض اكتشاف ما الذي سيحدث ولتطوير أفكار خلاقة جديدة، وعلى وجه الخصوص حين يتعرض لمعضلة أو حين يرغب في تحقيق مكسب، وتتأثر بثقافة المدير وخبراته وبيئته وبالظروف المحيطة به، وتفيده في حل مشكلاته وفي صياغة واتخاذ قراراته الإستراتيجية.

2-1-4 المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي

يقوم التفكير الإستراتيجي على محاور رئيسية عدة أهمها التفكيــر بالأهــداف الإســتراتيجية والتفكير بالنتائج، فالتفكير بالأهداف الإستراتيجية في نطاق العمل وساحة التطبيق الفعلي فــي إحــدى مرتكزات التنظيم أما التفكير بالنتائج وهذا يعني أن يتم تقسيم الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلــى مجموعة أهداف مركزه على خطط إستراتيجية محددة. لذا فأن التفكير الإستراتيجي يعني القيام بعملية التحليل الإستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديــد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ووضع معايير للأداء الإستراتيجي وتحديد التنبؤات والخطــط الإستراتيجية، فهذا الاتجاه جاهز على التطبيق في الساحة العملية وهو ما يجعل المنظمة قالبــاً واحــداً متماسكاً (الكردي، 2011).

ويستخدم التفكير الإستراتيجي في المنظمات الكبيرة والصغيرة من خلال الرؤيــة المركــزة على الأهداف العامة والتي حددتها الرؤية الإستراتيجية، كما يمكن تطبيق التفكيــر الإســتراتيجي فــي جميع المنظمات بأشكالها وأنواعها المختلفة إنتاجية كانت أو خدمية، والتي تسعى لتطبيــق وتوجهــات الإدارة الإستراتيجية من خلال مدخل سياسة التفكير والتبسيط كخطوة أساســية لبيــان أهميــة الإدارة الإستراتيجية كمنظور شامل ومتكامل في المنظمة العمل (إدريس والمرسي، 2006).

إن الهدف الرئيس من التفكير الإستراتيجي تبسيط إجراءات العمل والاستفادة من أداء الأعمال والاهتمام بالجوانب الفنية والوقت الفعلي وذلك من خلال وضع أسس تركز على محــددات صــياغة المتطلبات المحورية والتي تساعد على الأداء الأمثل للأعمال. لذا فــإن الإدارة الإســتراتيجية تتبــع الأهداف الإستراتيجية ولا تتدرج تحت التقسيم التشغيلي والتنفيذي للخطط والقرارات علــى مســتوى المنظمة. ويعني التفكير الإستراتيجي التفكير بالجهود وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق أعلــى مؤشــرات النجاح في نتائج الأعمال، كما أنه يعني إدارة المهام الصعبة لأنها تهتم بأدق التفاصيل الفنيــة معتمــدة على المتغيرات والمستجدات والأدوات الحديثة في بيئة العمل التنظيمــي. كمــا أن أســلوب التفكيــر

الإستراتيجي يمكن وصفه بالتجريبي كمرحلة أولى لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية قبل التنفيذ، كذلك يمكن استخدامها بعد اعتماد الإستراتيجية وبعد التنفيذ، لتحديد مدى صلاحية المنظمة وتوافقها مع مبادئ التوجه الإستراتيجي حتى يتم الاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب من خلال البرامج التي تركز على صياغة الأهداف الإستراتيجية واختيار أحد المجالات لاختبار مدى صلاحية التطبيق لبداية التنفيذ، لذا يعد هذا التوجه التبسيطى عالج القصور والمشاكل الخاصة بعملية تطبيق الإستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة مهما كان حجمها (ماهر، 2005).

إن التفكير الإستراتيجي يهتم على التعرف على المهام الصعبة بالعقل بعيدا عن العواطف مع الأخذ في الاعتبار مبدأ المرونة في تخطي العواقب التي تعيق إتمام المهام وإجراءات العمل، كما أنها تقوم على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والمعنوية والبشرية بحيث يتم بطريقة مثالية حتى لا يكون هناك هدر في الموارد المتاحة بأقصى درجة ممكنة من الحيطة والحذر، وكذلك الاستغلال الأمثل للوقت بفاعلية، كما أنها تضع سياسة التفكير فارقاً في هذا الشأن بين مفهوم الأمثل والأنسب فاستغلال الموارد ، كما يعمل التركيز على التنسيق بين عمل الإرادة والذكاء فالتفكير الإستراتيجي هو القوة الصامتة التي تحقق النتائج في كل الأعمال (الكردي، 2011).

لذا فإن سياسة التفكير الاستراتيجي تدعم متطلبات التجديد والتحديث في نطاق معين في الجوانب التنظيمية لتطبيقها بفاعلية وذلك من خلال فريق عمل يقوم بدراسة الوضع الحالي للمنظمة و تحليله إستراتيجياً ومع مراعاة المرونة في وضع الأسس بحيث تتوافق مع كافة الجوانب التنظيمية ، كما يتم تحديد الاحتياجات والمتطلبات الإستراتيجية وتهيئة المناخ المناسب لبداية العمل في نطاق مركزي محدود في أحد جوانب الخطة الإستراتيجية. إذ أن الغاية من سياسة التفكير الإستراتيجي تكوين صورة كاملة وواضحة للأهداف وخطوات تحقيقها، وبالتالي تحقيق أفضل توازن للعمليات لكونها تدعم عملية التوازن الإستراتيجي بين العمليات الداخلية والخارجية وكذلك المادية والإبداعية (زايد، 2013).

المبحث الثاني: القدرات التنافسية

2-2 تمهيد

اصبح مفهوم القدرة التنافسية من أهم المفاهيم الذي أصبحت تشغل تفكير متخذي القرار في المؤسسات الربحية بحيث أصبحت هذا المفهوم يشكل حيزاً ومكانة هامتين لمجالات الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد للمنظمة ربحية في اقتناص الفرص الحقيقية لتتمكن من المواصلة والاستمرار بالسوق بالمقارنة مع منافسيها. وفي هذا المبحث سنتعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأبعاد القدرة التنافسية وفيما يلي عرض لذلك.

2-2-1 مفهوم القدرة التنافسية

تعد التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، وبالتالي التركيز على العمليات الإنتاجية (Betlis, 2010). وعرفت القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السالمي، 2011).

وينظر إلى القدرة التنافسية على أنها إعلان عن قدرة تفوق المنظمة في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال الإدارة العليا إذ يَجب على الإدارة العليا تُحددّ حَاجات ورغَبات المستفيدين من الخدمة المقدمة وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز متطورة في الوقت المناسب (Evans & Collier, 2007).

لذا فإن القدرة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، حيث أن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن وذلك بسبب تنامي دور الزبائن بحيث أصبح من الصعب فرض المنتجات عليهم. لذا فان إيجاد قدرات تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق دراسة (Covin, 2010).

وهناك تعريفات عدة للقدرة التنافسية أبرزها هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق المنظمة وتنفرد بها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة له وتمكنه من التفوق على المنافسين فيما يقدمه من خدمات للمستفيدين (Macmillan & Mahan, 2011). أو تعرف بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعله في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، 2006).

تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسيلة التي يتمكن المنظمة من خلالها الفوز على منافسيه (Macmillan and Mahan, 2010). فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة تقديم قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2011).

إن القدرة التنافسية تدفع المنظمة للحصول المنظمة على مركز تنافسي مُتقدم هي ميزتها في منظور سوق الخدمة. وتنشأ هذه القدرة بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق (Liu, 2013)، وإيجاد ميزة متفردة تتفوق بها على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين (Heizer and Render, 2011). لذا فان المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها القدرة التنافسية والحفاظ عليها (Macmillan and Mahan, 2010).

إن القدرة التنافسية تهدف لبناء نظام يمتلك ميزة فريدة وتتفوق المنظمة على المنافسين من خلال قيمة العميل؛ إذ أن العميل يتعامل مع المنظمة الذي يدرك بان خدمتها ستحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بالخدمات المقدمة من قبل المنافسين، وبذلك فأن التنافسية تشير إلى تقديم المنظمة لخدماتها بطريقة كفؤة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من المنظمات الأخرى المنافسة (محسن والنجار، 2004).

حيث تهدف القدرة التنافسية عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالعملاء من اجل اقتنائهم للخدمة وتنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين للمنظمة (Stevenson, 2007). حيث ينظر إلى القدرة التنافسية على أنها إعلان عن قدرة تفوق المنظمة في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال إن الإدارة العليا يَجب أن تُحددّ حَاجات،

ورغَبات الزبائن، وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز متطورة، وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيلهِ وتَسليمهِ السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب (Evans and Collier, 2007).

ويرى الباحث أن القدرة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. وتنبع القدرة التنافسية من قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين له ويعطيه تفوقا تنافسيا عليهم في السوق. وهذا يعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات إلى العملاء بشكل متميز عما يقدمهُ المُنافسون، من خلال استغلال موارده المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو التوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق.

وتتمثل السرعة في مدى قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات العملاء ومتطلباتهم وتسليم الخدمات لهم في الوقت المقرر. كما إن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم الخدمات في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها العملاء، والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم بها على مستوى المنظمة مثل: إدارة العمليات، والتوقيفات، والأعطال التي تحدث أثناء تقديم الخدمة، ودوران العمل، ومعدلات الغياب بين العاملين، وكذلك عمليات تخطيط الطاقة العملياتية، وأنظمة الرقابة، وتحسين العمليات الداخلية (Krajewski & Ritzman, 2013). وبالتالي فان بعد السرعة واختصار الوقت يشيران إلى قدرة المنظمة على إرضاء العملاء من خلال حصولهم على الخدمات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المعينة.

إن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العملاء يتم من خلال عدة عناصر أهمها: التسليم السريع ويشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلبيته، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير ويشير إلى سرعة تقديم الخدمة، الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى تقديم الخدمة بشكلها النهائي، وتخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة إلى الأسواق، وتخفيض زمن دورة تقديم الخدمة، وتخفيض تكاليف تقديمها، تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات لتقديم الخدمة (مرونة التقديم)، الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء (مصطفى، 2006). لذا يُعد الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من المنظمات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم الخدمات بشكل أسرع وأفضل. كما أن تزايد أهمية الوقت العملاء أدت إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم خدمات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق (Evans and Collier, 2007).

يعتبر التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين المنظمات من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تصميم خدمات جديدة، وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن عندما تريد أداء العمل بسرعة؛ وهذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات العملاء للخدمات، وتسليمهم تلك الخدمات بشكل نهائي (Slack et al., 2004). وهناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم في المنظمات تتعامل بالوقت وهي، سرعة التسليم وتقاس هذهِ السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلبات العملاء، وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار، التسليم طلبات بالوقت للعملاء من قبل المنظمة، سرعة التطوير وتقديم خدمة جديدة وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للخدمة وتقديمها إلى السوق (Krajewsky and Ritzman, 2005).

ويرى الباحث أن التسليم يعد من أبعاد التنافس المُهمة بين المنظمات، ويُشير إلى تسليم الخدمات حسب الوقت المُحدد لهم من قبل المنظمة، ويعبر هذا البعد عن قدرة المنظمات على مواجهة طلبات العملاء، وتسَليمها لهم في الوقت المحدد، وهذا يُسهم في تَعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

2-2-2 أبعاد القدرة التنافسية

لقد أصبح واضحا بكل المعايير أن السبيل لأي منظمة لتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها توفر مجموعة من الموارد وهي الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والموارد التكنولوجية والتي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المنظمة. لذا يتركز الاهتمام في الشركة على تعزيز القدرة التنافسية من خلال ما تقدمهُ من خدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها العملاء من تلك الخدمات. كما يتجه الاهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات، أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية. وتختار الشركة المعنية أبعاد القدرة التنافسية لها عند تقديم خدماتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تعزيز القدرة التنافسية (Wearawardena and Mccoll-kennedy, 2012). وفيما يلي عرض مفصل للأبعاد القدرة التنافسية التي تخص الدراسة:

- **جودة الخدمة المقدمة:**

الجودة بمعناها العام، تقديم المنظمات للخدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها (العقيلي، 2009). الجودة هي جودة المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء، ومتطلبات السوق،

والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين هما المطابقة للمواصفات، إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عَالم الجَودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام Fitness for Use (رسلان، 2007). والجودة تعني المطابقة مع المواصفات والمتطلبات، والجودة العالية تعني في كل شيء؛ أي إن نظام الخدمة يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي يكون تقديم الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص الخدمات المقدمة (Karahasanovic & Lonn, 2007, p:2).

ويدور مصطلح الجودة حول مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر ارتباطاً وثيقاً، الأول يركز على الخدمة المقدمة والثاني يركز على العملاء. لذا حظي موضوع الجودة باهتمام زائد في أغلب المنظمات العالم في هذا العصر، خاصة وأن هذه المنظمات انتبهت لأهمية الجودة ومدى إسهامها في تقدم وتطور الأداء، وينظر للجودة على انه سلاح لهذه المنظمات تواجه به المنظمات المنافسة سواء كانت في الداخل والخارج، حيث يشكل عاملاً أساسياً وهاماً لنجاح وتحقيق موقع تنافسي مميز في السوق. لذا تتمثل الجودة في درجة تلبية الصفات والخصائص ومطابقتها لمتطلبات العملاء، وتمنح جاذبية تنافسية إضافية وتكون مفيدة للعملاء، وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية (درويش، 2007).

كما تعني أن الجودة نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمنظمة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائص الخدمة ستقابل رضا العملاء، وبالتالي يجب أن تكون الخدمات ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها العملاء (Atem and Yella, 2007).

إن الجودة يجب النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر العملاء، ووجهة نظر مقدم الخدمة. فمن وجهة نظر المستفيد تعني جودة التصميم (الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة)، وذات الأداء العالي ممثلة بخصائص الخدمة والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع العملاء بالإضافة إلى السعر، إذ أن الخدمة الجيدة إذا لم تكن مناسبة في سعرها فإنها لن تحقق المطلوب والغاية المرجوة من ورائها. أما بالنسبة للخدمة فتعني جودة المطابقة (المطابقة للمواصفات الخاصة بتقديم الخدمة) حيث تكون الخدمة قد قدمت طبقا للتصميم الموضوع سابقا، وكذلك الكلفة، فإن مقدم الخدمة يهمه أن تكون كلفة تقديم الخدمة منخفضة؛ لأنه إذا كانت الخدمة كلفتها عالية، فهذا يعني أن سعرها عالٍ وهذا بدوره لن يرضي العملاء لأنه لن يحقق القيمة المدركة، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة تقديم الخدمة بالنسبة للعملاء، والمنفعة التي سوف يحصل عليها من الخدمة (Kotler & Keller, 2009). كذلك تُعد الجودة من المزايا

التنافسية المهمة للمنظمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء والأعمال بصورة صحيحة لتقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء ورغباتهم (Slack et. al, 2004).

وتُسهم الخدمات ذات الجودة العالية أيضا في تحسين سمُعَة المنظمة وتحقيق رضا العملاء، فضلاً عن انه يُمكن للمنظمة أن تفرض أسعاراً أعلى في حَالة تقديم خدمات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء (Evans and Collier, 2007). حيث إن العملاء يرغبون الخدمات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالمنظمات التي لا تقدم خدمات بجودة تلبي حاجات ورغبات العملاء، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (Krajewsky and Ritzman, 2013). لذا فإن حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منه تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Heizer & Render, 2011).

ويرى الباحث أن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق. وإنه بالرغم من عدم وجود تعريف موحد متفق عليه إلا أن هذه التعريفات تشترك فيما بينها على أن الجودة هي عملية تتضمن: تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، أن مفهوم الجودة متجدد ودائم التغير وذلك لارتباطه بتلبية احتياجات الزبائن، مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات بل يتعدى ليشمل الخدمات، أن الجودة هي عملية تبدأ من الزبون وتنتهي بالزبون.

- **تخفيض التكلفة:**

تُركز البنوك التجارية في الأردن على بُعد الكلفة كونه يجعل تكاليف تقديم خدمة أدنى من البنوك المنافسة لها، ولكي يحقق البنك ذلك لا بد من امتلاك التكنولوجيا الأفضل والمناسبة للتنافس وكذلك وموارد، و الاستغلال أفضل للطاقات البشرية، وكفاءة عمليات التسويق، وفعالية نظم تقديم الخدمة، وكفاءة عمليات إيصال الخدمة (Dilworth, 2006). كما تسعى البنوك التجارية الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم خدماتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. حيث أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للبنوك التي تتنافس من خلال الكلفة، وحتى البنوك التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة، فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للخدمات التي تقوم بتقديمها (Slack et. al., 2009).

3-2-2 تنمية وتطوير القدرات التنافسية

تعمل المنظمة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ومن ثم فإنها تحاول وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة،

وكما تعمل على التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة وذلك للوصول وتحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلا إنها تقوم بتنمية وتطوير قدرات تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا والمنتج، وإيجاد افضل الأساليب للتسويق والعمليات الإنتاجية والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير، وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في القدرات التنافسية: ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، وطرق التسويق، والإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل، ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تغيير القدرات التنافسية الحالية، أو تنمية قدرات تنافسية جديدة، ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير، وتنمية قدرات تنافسية أخرى، تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، والمواد الأولية، ووسائل النقل، والطاقة)، أو درجة توافرها، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمة، حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل: التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، وحماية البيئة من التلوث، وحواجز الدخول إلى السوق (السالمي، 2009).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

3-2 تمهيد

سيتناول هذا المبحث أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة والتي توصل إليها الباحث، حيث سيتم تقسيمها إلى دراسات عربية وتقسم إلى دراسات عربية ذات صلة في التفكير الاستراتيجي ودراسات عربية ذات صلة بالقدرات التنافسية. وكذلك الأجنبية دراسات أجنبية ذات صلة في التفكير الاستراتيجي ودراسات أجنبية ذات صلة بالقدرات التنافسية.

2-3-1 الدراسات العربية

2-3-1-1 دراسات عربية ذات صلة في التفكير الاستراتيجي

- **دراسة صالح ومحمد (2001) بعنوان: "تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق**

هدفت إلى تعرف طبيعة أنماط التفكير الاستراتيجي ومكوناتها لدى الإدارة العليا والوظيفية وعلاقة الموقع الإداري للمدير بالنمط المطلوب للتفكير على افتراض مفاده أن المهام القيادية هي عقلية بالأساس، وتتطلب أنماطاً تفكيرية موازنة لاحتياجات القرارات في البنية 81 المنظمية، إذ أن احتياجات القرارات الاستراتيجية من أنماط التفكير هي تركيبية – استقرائية، في حين أن احتياجات القرارات الوظيفية هي استدلالية – تحليلية. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لتعرف واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية، وبناءً على نتائج الاستبانة تم بناء مقياس علمي خاص مستقل تضمن (18) فقرة وتكونت عينة الدراسة من إدارات عينة من شركات القطاع الخاص والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية. واتضح من نتائج الدراسة غياب التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوظيفية. وبذلك تظهر هيمنة التفكير الواقعي والركون إلى التقليد مما يعطل ملكة التفكر والنظر والتعقل واستيفاء الحجة، فضلاً عن أنه لا يفضي إلى معرفة، لاسيما وأن منظمات القرن الواحد والعشرين هي منظمات معرفة ونظر ودليل.

- **دراسة محمد (2002) بعنوان "أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"**

هدفت إلى تشخيص واقع امتلاك أنماط التفكير الإستراتيجي للإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتحديد مدى التجانس في أنماط التفكير الإستراتيجي على مستوى القطاع وعلى المستويات الإدارية في المنظمة. وقد استطلع فيها رأي (20) شركة من الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة المدونة في سوق بغداد للأوراق المالية في دولة العراق، لتمثل هذه الشركات نحو (22%) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (91) شركة. وشملت عينة الدراسة المديرين

العاملين في مجالس إدارة الشركات، والمديرين المفوضين، والمديرين الرئيسين في مستوى الإدارة الوظيفية والذين لهم دور أساسي في الإسهام بصياغة البنية المعلوماتية للقرارات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (36). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تدنياً في درجة امتلاك نمط التفكير الشمولي، والتجريدي، والتخطيطي، والتشخيصي لدى الإدارة العليا والتنفيذية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإستراتيجي.

- **دراسة الشديفات والحراحشة (2005) بعنوان "درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"**

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (365) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتكونت أداة الدراسة من (37) فقرة موزعة على أنماط التفكير الأربعة، الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، بالإضافة لذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي مدراء الأقسام ومديري التربية والتعليم، في حين لم تكن هناك فروق 84 ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

- **دراسة الدهدار (2006)، بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة).**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي – معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

1. أن (50%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية.
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
3. أظهرت الدراسة أن نسبة (61%)، من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز، وأن نسبة (55.1%)، من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.

- **دراسة بارحمة (2006)، بعنوان: "التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة"**

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتحليل البيئي وتحديد مدى مستوى ممارسة المديرين لتطبيقات الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واختبار أثر التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي)، وقد عمل الباحث اعتماداً على الأدبيات التي تناولت المتغيرات التي شملتها الدراسة على تصميم الاستبانة، وقد أجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية في اليمن على سعيها إلى محاولة الربط بين التحليل البيئي (الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي, وقد بين التطور الحاصل في اعتماد تطبيقات الإدارة الإستراتيجية، وما نتج من تطور في أداء المنظمات لاسيما في العالم المتقدم، قد دفع بمنظمات الأعمال إلى تحليل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتمكينها من تحديد أفضل الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

1. أن الشركات عينة الدراسة كانت تتمتع بقوة داخلية متفاوتة، وأن هناك اهتماماً كبيراً من جانب المديرين في الإدارات العليا في المتغيرات الإستراتيجية.
2. أن هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية لمتغيرات التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي, وأن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الداخلية من حيث أهميتها النسبية.
3. أن هناك تفاوتاً نسبياً بين المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أهميتها النسبية، وذلك يتيح بترتيب المتغيرات البيئية الخارجية من حيث أولويات الاهتمام في وضع الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.

- **دراسة الأشقر (2006)، بعنوان "دراسة الدور الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمـات غيـر الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم، والمعوقات المحـددة لممارسـة التخطـيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية

والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على (133)، مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها:

1. أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7)، من مجتمع الدراسة.
2. تبين عدم وجود علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية.
3. بينت النتائج أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة الدجني (2006)، بعنوان "الأدوار الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (58)، فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي، درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ودرجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية). وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة ، البالغ عددهم (117)، عضواً، وقد استجاب منهم (105)، ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08)، وأن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. كما بينت النتائج أنه تتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36)، مع وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة)، كما أشارت النتائج إلى عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات

والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

- **دراسة الدواي (2009)، بعنوان "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية".**

هدفت الدراسة التي أجريت في الشركات الصناعية في محافظة بغداد **إلى** بناء إطار معرفي متكامل لصياغة الرؤية المستقبلية وبناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد متغيرات الرؤية المستقبلية والمساهمة في تزويد القطاع الصناعي الحكومي بآليات عمل تمكنها من رسم توجهات المستقبل على وفق منظور علمي ومن خلال صياغة تصور مستقبلي يكون دليلاً استرشادياً لها للعمل بموجبه. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل الإستراتيجي ومتغيراته الرئيسة والثانوية في صياغة الرؤية المستقبلية، والاتجاه العام للدولة نحو خصخصة عدد كبير من المشاريع الصناعية المملوكة للقطاع الحكومي والمختلط كمرحلة أولى و وجود خبرة صناعية متراكمة في اغلب الصناعات لابد من توظيفها والاستفادة منها في عملية إعادة البناء وعدم التفريط بها.

أما أبرز توصيات الدراسة فكانت على النحو الآتي:

1. ضرورة القيام بتطوير نهج يستند على التحليل الإستراتيجي لأثره على زيادة الحصة السوقية، ويسهم في النجاح في تبني الإستراتيجية.
2. ضرورة القيام بإيلاء موضوع تنوع المنتجات، وذلك لتأثيره في نجاح تبني الإستراتيجية.
3. ضرورة القيام عند اختيار الإستراتيجية بتحقيق الانسجام والتوافق بين مصالح الشركة ومصالح مورديها، لان ذلك يؤثر في نجاح خيارات الشركة الإستراتيجية وفي انتشارها الجغرافي.

- **دراسة العجمي (2012) بعنوان "أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن".**

هدفت الدراسة إلى بيان القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 44 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من الإدارات العليا والوسطى، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بينت الدراسة بأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية القدرات الإدارية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العملاء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات الإدارية) على أداء البنوك التجارية الكويتية من منظور العمليات الداخلية، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في القدرات التسويقية والتكنولوجية والإدارية في البنوك التجارية الكويتية لانعكاسها بشكل مباشر على تطوير وتحسين مستويات الأداء بشكل عام، وضرورة إجراء دراسة تشخص علاقــة القدرات الإستراتيجية بعملية صناعة القرار الإستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية.

- **دراسة سالم وعبد الكريم (2013)، بعنوان "دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، واستخدمت الباحثتان الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة باليقظة الإستراتيجية والتفوق التنافسي. وتوصلت الدراسة إلى أن التقدم المتسارع والتنافس المتزايد، يضغط على المنظمات في كل القطاعات، حيث اتضحت وازدادت أهمية المعلومات والتحكم فيها في منظمات الأعمال، إذ أصبحت هذه الأخيرة تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد، وأصبحت المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها. لذلك أصبح لزاما على المنظمات ابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها. وأوصت الدراسة بضرورة الوصول إلى المعلومة الملائمة والموثوقة في الوقت المناسب، واستخدامها في صناعة قرارات هامة لكون مفاهيم اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاستراتيجي كممارسات تتيح للمنظمة تجميع المعلومات، كذلك الاستجابة لتأثير تلك المعلومات من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

2-3-1-2 دراسات عربية ذات صله بالقدرات التنافسية

- دراسة أبو جارور (2009). بعنوان: أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية، والخارجية، والمساندة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات الخاصة لهذت الدراسة حيث خلصت النتائج إلى ما يلي:

1. أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية منخفضة، وأن هذه المنظمات لا تضع ممارسة الأعمال الإلكترونية كواحدة من أهدافها.
2. هناك علاقات قوية التأثير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم.
3. أن العوامل المساندة المتمثلة في خبرة المنظمة، وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا، والموجودات التكنولوجية، وقواعد المعلومات والأنظمة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

- دراسة القحطاني (2010) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للشركات، وذلك وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، تكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك السعودية المدرجة في دليل الشركات لعام 2009 م والبالغ عددها (11) إحدى عشر بنكا تجارياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تمتع القيادية الإدارية في البنوك السعودية للمهارات كانت إيجابية وتوافرت بدرجة مرتفعة، وإن مهارات التحفيز كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة أيضا. كذلك تبين أن مهارات العمل بروح الفرق كبعد من أبعاد المهارات القيادية في قطاع البنوك السعودية كانت إيجابية وباتفاق أراء المستجيبين وبدرجة مرتفعة. وأوضحت النتائج أيضا أن مهارات بناء الثقة بالعاملين كبعد من أبعاد المهارات القيادية في قطاع البنوك السعودية كانت هي الأخرى إيجابية. وبينت نتائج الدراسة أن التميز في قطاع البنوك السعودية كان إيجابيًا، حيث احتلت قيمة العمل المرتبة الأول، يلي ذلك المسئولية الاجتماعي، وجاء في المرتبة الأخيرة للجدارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية والاحتفاظ بها، وتدريبها لتتبوأ مناصب القيادية في المستقبل، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز، كذلك أوصت بقيام المنظمات بإتاحة الفرصة أمام من يمارس العمل القيادي لقراءة ما ينشر من دراسات عن القيادة، للاستفادة منها في دعم مهارات إنجاز المهمة.

- دراسة سعيد والباوي (2010) بعنوان: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشـــاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصــناعة الأســمدة الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى بحث الدور الإستراتيجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الشــاملة فــي الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واختيرت الشركة العامة لصناعة الأســمدة الجنوبية مجالا للبحث على وفق منهج دراسة الحالة .وجاء اختيار هذه الشــركة لســببين، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية في الشركة قد تكون الحجر الأساس لصــياغة إســتراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد إحــداث عــام 2003 واستندت نتائج البحث الميدانية إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي قامت بها الشركة للمدة من 2004-2006 فضلاً عن التحليل الإحصائي لاستبانه البحث التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة قصديه بلغ مجموعها (100) ، وتم استعمال مجموعة من الأســاليب الإحصائية التي تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي الجاهز . (SPSS) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بمساندة النشاطات الاجتماعية المكونــة للبعــد الاجتمــاعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة من خلال الأداء الاجتماعي، اذ أظهرت النتائج مساندة الأداء الاجتماعي للأداء الاقتصادي في تعزيز وإدامة الميزة التنافسية المستدامة. كما دلت نتــائج التحليل بصورة شاملة إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة ومنتظمة للمسؤولية الاجتماعيــة فــي الشركة، وإنما ممارسات لنشاطات اجتماعية في بعض جوانب أعمال الشركة.

2-3-2 الدراسات الأجنبية

2- دراسة (Bushra 2008) بعنوان:

Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إتمام هذه الدراسة، كما تم استخدام العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل بمختلف المستويات الإدارية في وزارة الصحة. ولقد بينت الدراسة، أن التفكير الإستراتيجي موجود في وزارة الصحة بدرجة مناسبة مع وجود ارتباط قوي بين التفكير الإستراتيجي وكل من ثقافة المؤسسة والبيئة، هذا يعني أن توفر الثقافة التنظيمية والبيئة المناسبتين يشجع على تطور التفكير الإستراتيجي في الوزارة والعكس صحيح. ومن النتائج الملفتة أن البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للتفكير الإستراتيجي. وتبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإستراتيجي بسبب المستوى العلمي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة

التي يعمل فيها الموظف. وقد خلصت الدراسة في نهاية البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة التنظيمية المناسبتين لدعم التفكير الإستراتيجي داخلها.

- دراسة Forager (2010) بعنوان:

Strategic Management Process in Business Schools. A political Perspective

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التفكير الإستراتيجي وعملية الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال وجهة نظر سياسية، وتكونت عينة الدراسة من (299) شركة متوسطة وصغيرة الحجم، وقد أجريت الدارسة في المملكة المتحدة، وحاولت هذه الدراسة فهم الإدارة الإستراتيجية في مجال معين من مجال الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الفشل في تحقيق أهداف الإستراتيجية كان نتيجة عدم الربط بين الإدارة والإستراتيجية والبيئة التنظيمية، وتوصل الباحث وبشكل قاطع على ضرورة الأخذ بالاعتبار هذه المهمة لأن عملية الإدارة الإستراتيجية تقوم برسم المعالم الحقيقية للمستقبل، وذلك من خلال ما تقدمه هذه العملية من إحداثيات لصانع القرار الاستراتيجي لكي يتخذ اللازم. وبناءُ على ذلك أوصت هذه الدراسة بضرورة الترابط بين الإدارة الإستراتيجية والعملية الإستراتيجية، فالمدارس التجارية تحتاج إلى التركيز على توجيهات" واضحة" ومحددة" يمكنها الاستجابة السريعة للسوق من خلال الأعمال والإدارة الإستراتيجية القادرة على النجاح في تحديد الأولويات الرئيسة والاستمرار في تطوير وإيجاد القيمة المضافة.

- دراسة Lashway (2011) بعنوان:

Strategic Management is the Way to Reconnect the School with the Society

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الإستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتقول: إن مدير المدرسة بشكل أو آخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الإستراتيجية للمدرسة، أحيانا بشكل منفرد وأحيانا أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمراً، وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية. كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية من خلال: الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة، تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً، الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الإستراتيجية، إشراك أفراد المجتمع

المدرسي في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية، التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيـــرات، والتغطيـــة الإعلامية للرؤية والخطة الإستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة.

- دراسة Dominique (2011) بعنوان:

Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدير في تشكيل الخطط والرؤية الإســتراتيجية، وفي ربط المنظمة بالمجتمع المحيط إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمـــع المحيط بالمنظمة ليس فقط من ناحية تطوير العمل، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقـــة بـــين المنظمة والمجتمع. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتقــول: إن المـــدير بشكل أو آخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الإستراتيجية للمنظمة، أحيانا بشكل منفــرد وأحيانا أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضاف بقوله إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمراً، وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية. كما حدد خلال دراسته أساليب الإدارة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية مـــن خـــلال: الفحـــص والدراســـة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة، تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة مستقبلاً، الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطـــة أو الرؤية الإستراتيجية، إشراك أفراد المجتمع في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية، التعـــديل المســـتمر للخطة وفقاً للمتغيرات، والتغطية الإعلامية للرؤية والخطة الإستراتيجية وترويجها داخل وخارج المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تشكيل الخطط والرؤى المستقبلية للمنظمة وذلك لأهميتها في ربطها بالمجتمع المحيط وتسهم في إعادة بناء الثقة والعلاقة بين المنظمة والمجتمع.

- دراسة Woodford and Jeanne (2012) بعنوان:

Employee Performance Evaluations: Administering and Writing them Correctly in the multi-National Setting

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان الإدارات العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الإستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة. كما يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم. وان المنظمات العالمية غالباً ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات. وعلى المقيم أن يعلم أهمية التقييم غير المتحيز وأن يدرك أن عدم التحيز في عملية التقييم له دور إيجابي في نجاح المنظمة.

- **دراسة (Munqith 2013) بعنوان:**

The Measurement of Strategic Thinking Type for Top Managers in Iraqi public Organizations-Cognitive Approach

هدفت الدراسة إلى التعريف بأن التفكير الإستراتيجي يمكن قياسه بالاعتماد على المنطق المعرفي من خلال تطوير نموذج يونغ، كما أنه يمكن أن يتم التوصل إلى نموذج جديد، كما بينت الدراسة بأنه أصبحت الحاجة ملحة لأجل أن يتحلى المدير بضرورات التفكير الإستراتيجي، إذ أن التفكير الإستراتيجي يعتبر عامل تغيير رئيسي في المؤسسة، ويتلخص التفكير الإستراتيجي بأنه الحلقة الواصلة ما بين البيئة والسلوك الملاحظ، والتفكير يعد انعكاس مباشر للسلوك، والتفكير الإستراتيجي يعد نوع فريد من التفكير، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي إذ أن هناك نقص في هذه الدراسة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن التفكير الإستراتيجي يعد أمر حاسم بالنسبة للقادة والمدراء في المستويات التنظيمية المختلفة، كذلك بينت الدراسة بأن الخبرات والتجارب تعد أساساً في تطوير القدرة على التفكير الإستراتيجي للقادة، ويمكن تنمية التفكير الإستراتيجي من خلال عملية التدريب، إذ بينت الدراسة بأن التدريب يلعب دور أساسي وفعال في تنمية التفكير الإستراتيجي لدى المدراء والقادة. كما تبين أن التفكير الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في تأثير القدرات الإستراتيجية على أداء هذه الشركات بالمقارنة مع التعلم والإبداع والإشكاليات، وأن القدرات الإستراتيجية تؤثر على أداء هذه الشركات بشكل مباشر، وأن الإبداع التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، بالإضافـــة إلى أن التفكير الإستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بأداء هذه الشركات.

- **دراسة (Amitabah 2014) بعنوان:**

Strategic Thinking : Is Leadership the Missing Link An Exploratory Study

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم التفكير الإستراتيجي الذي لازال غير واضح بسبب الصعوبات في تفعيل تعقيدات التفكير في الدماغ الأيمن والأيسر، وأيضاً بسبب تعقيدات اختلاف وجهات النظر حول الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت الدراسة غلى بيان أن ظاهرة القيادة قد توفر جواباً على النمذجة وتطوير التفكير الإستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى البحوث الاستكشافية، وتوصلت الدراسة غلى أنه تم تحديد ستة عوامل للسمات المركبة وسمات المفكر الاستراتيجي ومنها القيادة الجيدة، وتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، تشكيل إستراتيجية واسعة مع إضافة التفاصيل مع الوقت، البحث عن مؤشرات البيئية لتطوير " ما ينبغي أن يكون، وتحديد الأنماط على أسس التفكير الحدسي، وإعادة صياغة قواعد المنافســـة.

2-3-2-2 دراسات أجنبية ذات صله بالقدرات التنافسية

- دراسة (2012) Thomas بعنوان:

Strategic Role in Achieving Competitive A Advantage

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة الدور الاستراتيجي الذي لابد من ان تنهض به المؤسسات الصناعية لتحقيق بعض المزايا التي تساهم في تحقيق تفوقها التنافسي على المنظمات العاملة في نفس الميدان وتطوير مقدرتها في التعامل مع التغيير في البيئة الخارجية وتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة، وبلغ عدد المنظمات المبحوثة (120) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى الشركات تواجه بيئة تصفها بكونها ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كثيرة إلا إن قدرة الشركات في استثمار مواردها كانت عالية مما يعزز دورها في مواجهة المتغيرات البيئية بشكل جيد. كما تبين أن عدم تفكير الشركات في تقديم منتجاتها إلى أسواق جديدة أو القيام بتحسين منتجاتها قد يعزو إلى بلوغ الشركة مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة لحجم استثماراتها المالية وهذا يدعوها إلى التزامها بمواعيد التسلم المناسبة إلى زبائنها الحاليين والمحتملين.

2-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة والمبينة بالجدول (1) .

الجدول رقم (1)

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	ركزت على فحص واقع التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية، والبعض ركز على العلاقة بين التفكير الإستراتيجي، أو في تأثير على أداء المنظمات	ركزت على التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية
الأهداف	التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي والقدرات الإستراتيجية، إضافة إلى التعرف على العلاقات الارتباطية بين التفكير الإستراتيجي، وأداء المنظمات	التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية
المنهجية	اعتمدت المنهج الوصفي والاستكشافي والميداني	دراسة وصفية وتحليلية وميدانية
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية	تم إجراؤها في البيئة الأردنية
مجتمع الدراسة	تكوّن من قطاع واحد أو قطاعين أو ثلاثة قطاعات من القطاعات الاقتصادية.	يتكون من البنوك التجارية في الأردن
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراءها على منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات المساهمة	تم إجراءها على قطاع البنوك الخدمي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 تمهيد

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات التنافسية (دراسة ميدانية في البنوك التجارية في الأردن)، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية العاملة في الأردن، والبالغ عددها (21) بنك ،أما الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا المجتمع فهي:

1- أهمية هذه البنوك بالنسبة لمدى مساهمتها في الدخل القومي باعتبارها رافداً أساسياً من روافد الاقتصاد الوطني الأردني.
2- إمكانية جمع معلومات حول عملاء هذه البنوك بسهوله ويسر مما يضاعف من إمكانية تجميع معلومات بشكل أفضل.
3- أن هذه البنوك تمتاز بحجمها الكبير تمتلك أصولا مالية كبيرة ومتنوعة وثابتة مما يوفر كما هائلا من المعلومات.

أما وحدة المعاينة للدراسة التي تم اختيار عينة قصدية الاعتماد عليها في تعبئة الاستبانة فتكونت من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية في الأردن، وتم توزيع الاستبانات على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية بالأردن والمنتشرة بالعاصمة عمان وبمعدل (6) استبانات في كل بنك أي أنه تم توزيع (121) استبانة. والجدول (2) يبين أسماء البنوك التجارية في الأردن.

الجدول رقم (2)

أسماء البنوك التجارية في الأردن

اسم البنك	رأس المال (مليون دينار)	نسبة حجم رأس مال البنك	عدد العاملين في البنك
العربي	356	0.1997	2817
الإسكان	250	0.1402	2199
المال الأردني	123	0.0690	508
الأهلي الأردني	110	0.0617	1318
الأردن	100	0.0561	1422
الاستثمار العربي	100	0.0561	421
الاتحاد	95	0.0533	728
القاهرة عمان	75	0.0420	1546
الأردني الكويتي	75	0.0420	941
التجاري	63	0.0353	600
العربية المصرفية	56	0.0314	502
الأردني للاستثمار	55	0.0308	421
الكويت الوطني	50	0.0280	103
عودة	31	0.0173	240
لبنان و المهجر	30	0.0168	387
سوستيه جنرال	27	0.0151	230
سيتي بنك	23	0.0129	56
العقاري المصري	20	0.0112	291
HSBC	14	0.0078	249
ستاندر تشارترد	13	0.0072	208
الرافدين	10	0.0056	27
المجموع الكلي	1782.021	100	15214

المصدر: التقرير السنوي لجمعية البنوك الأردنية، 2013.

3-3 أدوات جمع البيانات

تمَّ استخدام الاستبانة للحصول على البيانات الأولية، وقد تكوّنت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية (الشخصية) للمبحوثين، المتضمنة: عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي) المكون من (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي: بُعد (التفكير التركيبي) المكون من (6) فقرة، وبُعد (التفكير المثالي) المكون من (5) فقرة، وبُعد (التفكير العملي) المكون من (5) فقرة، وبُعد (التفكير الواقعي) المكون من (5) فقرة، وأما الجزء الثالث فقد اشتمل على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية) المكون من (13) فقرة موزعة على بُعدين، هي: بُعد (تخفيض التكاليف) المكون من (5) فقرات، وبُعد (جودة الخدمة المقدمة) المكون من (8) فقرات- تم تدريجها وفق تدريج ليكرت الخماسي: "لا أوافق بشدة" التي أعطيت الدرجة (1)، و"لا أوافق" التي أعطيت الدرجة (2)، و"موافق بدرجه

متوسطة" التي أعطيت الدرجة (3)، و"موافق" التي أعطيت الدرجة (4)، و"موافق بشدة" التي أعطيت الدرجة (5)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المديرون) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك على كل بُعد من أبعادها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3):

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المديرون) على كل فقرة من فقرات الأداة وكذلك على كل بُعد من أبعادها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 – اقل من 2.60	متدنية
من 2.60 – اقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 – اقل من 4.20	عالية
من 4.20 – 5.00	عالية جداً

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة $\frac{\text{أكبر درجة – أصغر درجة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$

3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.
- معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة (Consistency Reliability).
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (D’Agostino Test).
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التبيان المسموح (Tolerance) للتأكد من وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) على المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها وكذلك تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).
- اختبار (ت) (t-test) لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها وكذلك تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (الجنس).
- اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدي لمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

3-5 الاختبارات الخاصة بمتغيري الدراسة المستقل والتابع:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في قياس متغيري الدراسة المستقل والتابع، وذلك بتوضيح أنهما تقيسا فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لهما الصلاحية والصحة في الاختبار، ولتحقيق هذا تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

- **صدق أداة الدراسة:** تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، لتكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم ذلك من خلال الصدق الظاهري، وصدق البناء، ففي الصدق الظاهري للأداة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين "من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الجامعات ويمثل ملحق رقم (1) أسماء أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، حيث قاموا بمراجعة محتوى فقرات ومدى ملاءمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائي ملحق رقم (2).
- وفيما يتعلق بصدق البناء للأداة فقد تم من خلال ما أولاً: حساب معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item-Total Correlation) لارتباط كل فقرة من فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي بالبُعد الذي تنتمي إليه وبأنماط التفكير الاستراتيجي ككل، وكذلك معاملات الارتباط المصحح (Corrected Item-Total Correlation) لارتباط كل فقرة من فقرات أداة تعزيز القُدرات التنافسية بالبُعد الذي تنتمي إليه وبتعزيز القُدرات التنافسية

ككل، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات. والجدول (4) والجدول (5) يبين قيم تلك المعاملات.

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي بالبُعد الذي تنتمي إليه وبأنماط التفكير الاستراتيجي ككل

فقرات أنماط التفكير الاستراتيجي			
البُعد	رقم الفقرة	*معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة بـــ البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة	*معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة بـــ الأداة ككل
التفكير التركيبي K.M.O=0.818* نسبة التباين المفسر = 49.872%	1	.63	.75
	2	.49	.57
	3	.56	.53
	4	.47	.48
	5	.54	.64
	6	.63	.64
التفكير المثالي K.M.O=0.790* نسبة التباين المفسر = 53.846%	7	.64	.71
	8	.60	.64
	9	.45	.50
	10	.50	.60
	11	.62	.71
التفكير العملي K.M.O=0.724* نسبة التباين المفسر = 49.650%	12	.40	.55
	13	.57	.60
	14	.48	.48
	15	.50	.59
	16	.60	.58
التفكير الواقعي K.M.O=0.708* نسبة التباين المفسر = 75.283%	17	.63	.74
	18	.58	.65
	19	.63	.68
	20	.55	.53
	21	.35	.35

الجدول (5) قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات أداة تعزيز القُدرات التنافسية بتعزيز القُدرات التنافسية ككل

معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بالأداة ككل(بتعزيز القُدرات التنافسية)			
البُعد	رقم الفقرة	*معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة بـــ	
		البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة	الأداة ككل
تخفيض التكاليف K.M.O=0.664* نسبة التباين المفسر = 58.442%	22	.33	.31
	24	.16	.21
	25	.35	.45
جودة الخدمة المقدمة K.M.O=0.733* نسبة التباين المفسر =67.490 %	26	.40	.52
	27	.55	.52
	28	.38	.45
	29	.53	.50
	30	.42	.37
	31	.38	.38
	32	.53	.58
	33	.37	.41
	34	.64	.64

***جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً**

يتبين من الجدول (4) والجدول (5) توافر الشرطان لمعاملات الارتباط المصحح.

- ثبات أداة الدراسة Reliability Test يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طُبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات، ويتراوح ما بين (0 و1)، وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (6) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل (أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي) و القُدرات التنافسية

البُعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
التفكير التركيبي	6	.80
التفكير المثالي	5	.78
التفكير العملي	5	.74
التفكير الواقعي	5	.77
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	21	.93
جودة الخدمة المقدمة	4	.55
تخفيض التكاليف	9	.78
القُدرات التنافسية	13	.81
الأداة ككل	**34**	**.60**

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي ولأنماط التفكير الاستراتيجي ككل و أبعاد **القُدرات التنافسية** و**القُدرات التنافسية** ككل كانت أكبر من (0.60) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي.

3-6 وصف خصائص عينة الدراسة

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس" المستقاة من المعلومات الديموغرافية التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول (7) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	14.0
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	33.1
	من 10 – أقل من 15 سنة	34	28.1
	من 15 سنة فأكثر	30	24.8
	المجموع	**121**	**100.0**
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	15	12.4
	بكالوريوس	67	55.4
	ماجستير	44	36.4
	دكتوراة	10	8.3
	المجموع	**121**	**100.0**
الجنس	ذكر	69	57.0
	أنثى	52	43.0
	المجموع	**121**	**100.0**

يتبين من الجدول ما يلي:

- أن 33.1% من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الفئة عدد سنوات الخدمة (من 5–أقل من 10 سنوات) يليها الفئة عدد سنوات الخدمة (من10 –أقل من 15 سنة) بنسبة مئوية (28.1%).
- أن 55.4% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية (بكالوريوس)، و36.4% يحملون مؤهلات علمية (ماجستير).
- أن 57.0% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، و 43.0% هم من الإناث.

الفصل الرابع

عرض النتائج

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجابة أسئلة الدراسة وفق تسلسل منطقي، يتضمن عرض السؤال ومن ثم الفرضيات المنبثقة عنه، يلي ذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لإجابة السؤال والتحقق من فرضياته، متبوعة بالجداول المناسبة لها، وفيما يلي عرض لذلك وفق تسلسل أسئلتها.

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي لدى البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر المديرون فيها؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المدراء لدى البنوك التجارية في الأردن– أفراد عينة الدراسة – على كل بُعد من أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، كما هو موضح في الجدول (8) كما يلي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي*	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	التفكير التركيبي	4.15	0.51	**عالي**	1
2	التفكير المثالي	4.12	0.53	**عالي**	2
3	التفكير العملي	4.07	0.53	**عالي**	3
4	التفكير الواقعي	3.98	0.53	**عالي**	4
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل		**4.08**		**عالي**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي لدى البنوك التجارية في الأردن (متوسط) بمتوسط حسابي (4.08) الواقع ضمن المعيار الإحصائي المُستخدم في هذه الدراسة (من 3.40 – أقل من 4.20)، حيث تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي بين (3.98) و(4.15)، كما يلاحظ من الجدول (8) أن جميع الأبعاد

جاءت بمستوى (عالي)، حيث جاءت على الترتيب (التفكير التركيبي، ثم التفكير المثالي، ثم التفكير العملي، وأخيراً التفكير الواقعي).

ويعزو الباحث أن التفكير التركيبي يمنح القدرة على التواصل وبناء أفكار جديدة وأصيلة ووضع المثيرات المنفصلة لإنتاج مثير جديد حيث أن بناء الأفكار وربطها بالقدرات العقلية من خلال الاستبصار والحدس والتخيل العلمي وان المدراء ذوي القدرة الذهنية العالية هم من يدركون الأشياء والبدائل وما ينجم عنها من تأثيرات مما يجعله يكون نمط محبب من قبل المدراء أما التفكير المثالي يعد الجزء الأرقى والأصعب في علم الإستراتيجية كون المعرفة الحقيقية للواقع تعتمد فقط على الوعي أو الشعور أو السبب، بحيث يسمو الهدف الحقيقي على الإدراك ويهتم بجوهر العمل الإستراتيجي، في حين أن التفكير العملي مؤسس على المنطق الخالص، إذ تستند على قدرة المدير في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين. أما التفكير الواقعـــي فيتم وضع الإستراتيجيات للعمل وفق الوسائل الممكنة من خلال ربط القدرة بالوسائل المتاحة، ويتضمن محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره، وهو التفكير يمارسه الفرد عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال المدير، حيث انه لا يقتصر على جانب مادي فقط بل إمكانية الوسائل المادية أن تترافق وتتوافق مع الطريقة التي نريد استخدام هذه الوسائل فيها مما يجعل المدراء الابتعاد عن هذا النمط في التفكير في البنوك.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة المتعلقة بأنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، وفيما يلي عرض لذلك:

- **فقرات بُعد (التفكير التركيبي):**

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة بُعد (التفكير التركيبي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	نحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للبنك بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي	4.43	0.71	عالي جداً	1
4	نحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها	4.20	0.70	عالي جداً	2
5	نحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على التواصل مع الأخصائيين لبناء أفكار جديدة وأصيلة	4.20	0.78	عالي جداً	2
2	نحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير برسالتها وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها	4.12	0.61	عالي	4
6	يرسم أصحاب القرار في الإدارة العليا منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف	4.05	0.83	عالي	5
3	نستطيع أصحاب القرار في الإدارة العليا وضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لتقديم خدمات جديدة قابلة للتفكير	3.93	0.71	عالي	**6**
	التفكير التركيبي	**4.15**		**عالي**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (9) أن بُعد (التفكير التركيبي) جاء بمستوى (عالي) في المرتبة الأولى، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على " يحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للبنك بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وبمستوى (عالي جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "يستطيع أصحاب القرار في الإدارة العليا وضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لتقديم خدمات جديدة قابلة للتفكير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وبمستوى (عالي).

ويعزو الباحث السبب بان التفكير التركيبي يمنح المدراء من إمكانية التفكير في مجموع المناهج التي يمكن استخدامها مع بعضها البعض مما يسهل عليه القدرة على بناء أفكار جديدة وأصيلة للمستقبل الأمر الذي يتطلب منه ووضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير الأمر الذي يتوجب على المدراء بناء أفكار جديدة وربطها بالقدرات العقلية إذا أمكن وذلك من خلال الاستبصار والحدس والتخيل العلمي.

- **فقرات بُعد (التفكير المثالي):**

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة بُعد (التفكير المثالي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي*	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	نقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات	4.29	0.80	عالي جداً	1
11	نقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط الضعف والقوة	4.12	0.75	عالي	2
10	تمتلك الإدارة العليا في البنك القدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها	4.11	0.75	عالي	3
9	نمتلك أصحاب القرار في الإدارة العليا القدرة على أستنباط النتائج	4.07	0.65	عالي	4
8	نركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير بالمهام الصعبة بعاطفة عقلانية مدروسة	4.01	0.68	عالي	5
	التفكير المثالي	**4.12**		**عالي**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (10) أن بُعد (التفكير المثالي) جاء بمستوى (متوسط) في المرتبة الثانية، حيث جاءت الفقرة رقم (7) التي نصت على "يقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبمستوى (عالي جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) التي نصت على " يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير بالمهام الصعبة بعاطفة عقلانية مدروسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وبمستوى (عالي).

ويعزو الباحث السبب المدراء الذين يستخدمون التفكير يعتمدون على المعرفة الحقيقية للواقع وذلك من خلال الوعي أو الشعور أو السبب، إذ يهتم المدراء بجوهر العمل الإستراتيجي

المستند على الإرادة في تجاوز الأشياء كما هي، أو تجاوز الطبيعة المادي للأشياء من أجل فهم طبيعتها الفلسفية والمعرفية التي تمكنه من استنباط النتائج، واستخلاص المعاني والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها.

- **فقرات بُعد (التفكير العملي):**

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة بُعد (التفكير العملي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
12	نركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.	4.17	0.72	**عالي**	**1**
16	نحدد أصحاب القرار في الإدارة العليا أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يخدم حصول البنك على موقع تنافسي ملائم	4.09	0.83	**عالي**	**2**
13	نقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني	4.03	0.71	**عالي**	**3**
15	نقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة	4.03	0.80	**عالي**	**3**
14	أصحاب القرار في الإدارة العليا قادرين على إثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين من خلال إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل.	4.02	0.74	**عالي**	**5**
	التفكير العملي	**4.07**		**عالي**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (11) أن بُعد (التفكير العملي) جاء بمستوى (متدني) في المرتبة الثالثة، حيث جاءت الفقرة رقم (12) التي نصت على " يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبمستوى (**عالي**)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) التي نصت على " أصحاب القرار في الإدارة العليا قادرين على إثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين من خلال إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل ." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وبمستوى (عالي).

ويعزو الباحث السبب بان المدراء في التفكير العملي إن الخطوات التي يتبعونها ليست مؤسسة على الخبرة أو التجربة والوسائل وإنما المنطق الخالص حيث إن المدير يعتمد على إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العملي وذلك لإثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين من خلال الانطلاق من أولوية وسائل الإستراتيجية، حتى الوصول إلى القواعد التي ستتبعها ومن أجل تحديد الأجزاء الأكثر أهمية والتي يمكن استغلالها بشكل كبير.

- **فقرات بُعد (التفكير الواقعي):**

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة بُعد (التفكير الواقعي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي*	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
17	يجسد أصحاب القرار في الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أدائها المتميز.	4.07	0.79	عالي	1
18	يحاول أصحاب القرار في الإدارة العليا الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي القيام بأعمال و وجهات نظر فردية	4.02	0.88	عالي	2
21	تحاول الإدارة العليا في البنك معرفة نتائج أعمال الأفراد.	3.94	0.54	عالي	3
19	يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير بالأهداف الاستراتيجية التي تخص المجتمع.	3.93	0.78	عالي	4
20	تركز الإدارة العليا في البنك في رؤيتها على حسن استثمار النتائج المتاحة لها.	3.92	0.63	عالي	5
	التفكير الواقعي	**3.98**		**عالي**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (12) أن بُعد (التفكير الواقعي) جاء بمستوى (عالي) في المرتبة الرابعة، حيث جاءت الفقرة رقم (17) التي نصت على " يجسد أصحاب القرار في الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أدائها المتميز. "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبمستوى (عالي)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) التي نصت على "تركز الإدارة العليا في البنك في رؤيتها على حسن استثمار النتائج المتاحة لها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وبمستوى **(عالي)**.

ويعزو الباحث السبب بأن المدراء المستخدمين للتفكير الواقعي يقومون بوضع الإستراتيجيات للعمل وفق الوسائل الممكنة وذلك من خلال ربط بقدرة الوسائل المتاحة، وربط والمنهج الذاتي بالمذاهب المستخدمة والتي يمكن ألا تتطابق مع القدرات القصوى للوسائل المتاحة، أو ألا تتأقلم نهائيا معها ويتضمن هذا الشكل محاولة الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره وبيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج أعمال المدير.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين لدى البنوك التجارية في الأردن- أفراد عينة الدراسة – على كل فقرة من فقرات تعزيز القُدرات التنافسية، كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة بُعد (تعزيز القُدرات التنافسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
34	يمتلك البنك التجهيزات والمعدات الحديثة.	4.35	0.74	عالي جداً	1
27	يقدم البنك الخدمات بأسلوب يتناسب مع جميع فئات العملاء.	4.34	0.81	عالي جداً	2
33	يبدي العاملون بالبنك روح الصداقة مع العملاء.	4.29	0.61	عالي جداً	3
29	يستجيب العاملون في البنك لاحتياجات العملاء بشكل فوري.	4.26	0.70	عالي جداً	4
22	تساهم القدرات التنافسية للبنك على تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.25	0.84	عالي جداً	4
32	يشعر العميل بالأمان عند التعامل مع البنك .	4.23	0.73	عالي جداً	6
26	يمتلك البنك القدرة على خفض التكاليف التسويقية	4.21	0.67	عالي جداً	7
28	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد	4.21	0.69	عالي جداً	7
30	يتفهم العاملون في البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها	4.18	0.70	عالي	9
25	يمتلك البنك القدرة على خفض التكاليف العمليات	4.17	0.60	عالي	10
24	يمتلك البنك القدرة على رقابة التكاليف	4.13	0.53	عالي	11
23	يمتلك البنك القدرة على خفض تكاليف الخدمات المصرفية.	4.12	0.78	عالي	12
31	يتقن الموظف فن التعامل مع العملاء	4.11	0.62	عالي	13
	تعزيز القُدرات التنافسية	**4.22**		**عالي جداً**	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يلاحظ من الجدول (13) أن تعزيز القُدرات التنافسية جاءت بمستوى (عالي جداً) بمتوسط حسابي (4.22) الواقع ضمن المعيار الإحصائي (من 4.20 – 5.00)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.11) و (4.35)، حيث جاءت الفقرة رقم (34) التي نصت على "يمتلك البنك التجهيزات والمعدات الحديثة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وبمستوى (عالي جداً)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) التي نصت على " يتقن الموظف فن التعامل مع العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وبمستوى (عالي).

ويعزو الباحث السبب بان القدرة التنافسية تشير إلى القدرة المنظمة على التفوق في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، إذ يَجب على الإدارة العليا تُحددّ حَاجات ورغَبات المستفيدين من الخدمة المقدمة وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز متطورة في الوقت المناسب وتميزها عن غيرها من المنظمات والقدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات والتي من شأنها تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاته. وتنشأ القدرة بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات

التعلم ورقابة السوق .فالقدرة التنافسية تهدف لبناء نظام يمتلك ميزة فريدة وتتفوق المنظمة على المنافسين من خلال قيمة العميل؛ إذ أن العميل يتعامل مع المنظمة الذي يدرك بـــان خـــدمتها ستحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بالخدمات المقدمة من قبل المنافسين ومقابلـــة الحاجـــات والرغبات المتعلقة بالعملاء من اجل اقتنائهم للخدمة وتنشأ بمجرد توصل إلى اكتشـــاف طـــرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين للمنظمة ويتطلب هذا الأمر تُحديدّ حَاجات ورغَبات الزبائن وكيفية إيصالها إليهم عبر سلسلة تجهيز متطورة.

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن؟".

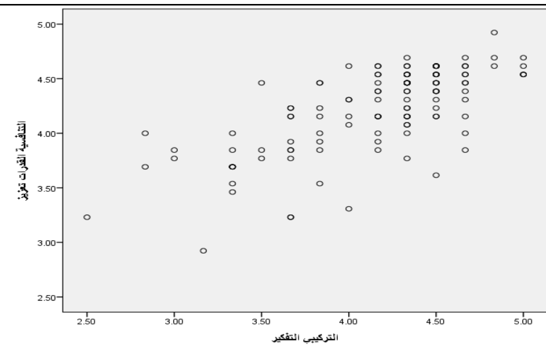
التحقق من أثر كل بُعد من أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن، حيث انبثقت الفرضيات الآتية:

1) الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر للتفكير التركيبي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن".
2) الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر للتفكير المثالي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن".
3) الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد أثر للتفكير العملي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن".
4) الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على: " لا يوجد أثر للتفكير الواقعي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن".

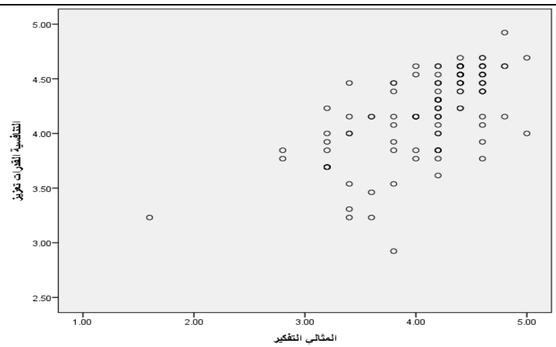
أ) **التحقق من أثر كل بُعد من أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن،**

حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) على المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، الذي يتطلب التحقق من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المُتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (العلاقة الخطية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد المُستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المُتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

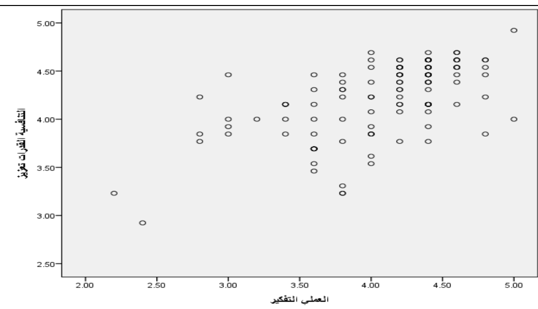
1) **التحقق من العلاقة الخطية بين كل متغير مستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل):** وتم ذلك من خلال رسم شكل الانتشار (Scatter Plot) بين كل متغير مستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، والشكل (2– أ، ب، ج، د) يبين ذلك.



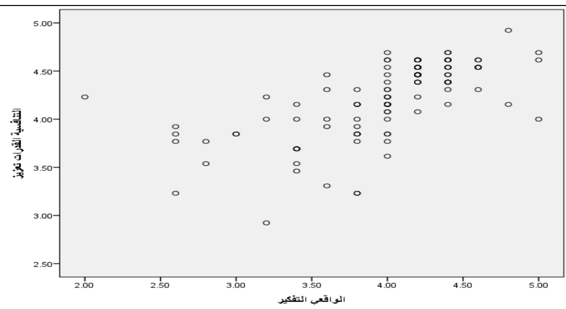
الشكل (أ): شكل الانتشار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)



الشكل (ب): شكل الانتشار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير المثالي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)



الشكل (ج): شكل الانتشار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير العملي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)

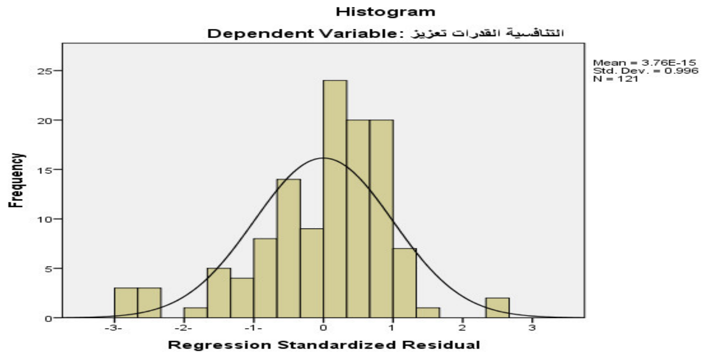


الشكل (د): شكل الانتشار للعلاقة بين المتغير المستقل (والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)

الشكل (2): شكل الانتشار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)

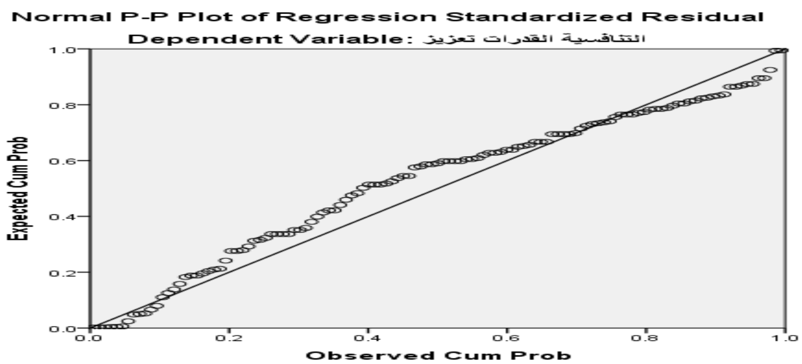
يلاحظ من شكل (2) أن العلاقة بين كل متغير مستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل) هي خطية، مما يدل على تحقق الاختبار القبلي الأول لاستخدام تحليل الانحدار الخطي المُتعدد.

1) **التحقق من الطبيعية (Normality) للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل):** وتم ذلك من خلال استخدام التمثيل البياني لتوزيع البواقي المعيارية للمتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) مع القيم المتنبئة للمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، والمبينة في الأشكال الآتية.



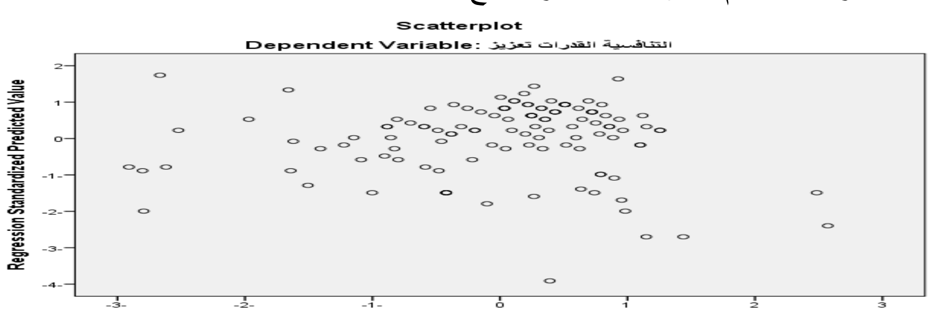
الشكل (3): التمثيل البياني لتوزيع البواقي المعيارية للمتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) مع القيم المتنبئة للمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)

يُلاحظ من الشكل (3) تحقق التوزيع الطبيعي للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) مع المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي تقريباً (0.000) بانحراف معياري (0.996).



الشكل (4): العلاقة الخطية بين الاحتمالية التراكمية للقيم المشاهدة للمتغير المستقل وبين الاحتمالية التراكمية للقيم المتوقعة للمتغير التابع

يُؤكد الشكل (4) تحقق التوزيع الطبيعي للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) مع المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، حيث يُلاحظ العلاقة الخطية بين الاحتمالية التراكمية للقيم المشاهدة للمتغير المستقل وبين الاحتمالية التراكمية للقيم المتوقعة للمتغير التابع.



الشكل (5): التمثيل البياني للنقاط الممثلة لقيم بواقي الانحدار المعيارية مع القيم المتنبئة الانحدارية المعيارية

كما يُؤكد الشكل (5) تحقق التوزيع الطبيعي للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) مع المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، حيث يُلاحظ التشتت الواضح للنقاط الممثلة لقيم بواقي الانحدار المعيارية مع القيم المتنبئة الانحدارية المعيارية.

2) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد المُستخدم:

وتم ذلك من خلال ما يلي:

اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة: حيث تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) بين كل متغيرين مستقلين، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، والجدول (14) يبين أن معظم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)، حيث تبين أن أقوى ارتباط بلغت قيمته (0.819) بين بُعد التفكير التركيبي وبُعد التفكير المثالي، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (14) مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل متغيرين مستقلين، من المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)

		التفكير التركيبي	**التفكير المثالي**	**التفكير العملي**	**والتفكير الواقعي**
التفكير التركيبي	معامل ارتباط بيرسون	1	.819**	.705**	.744**
	الدلالة الإحصائية		.000	.000	.000
	العدد	121	121	121	121
التفكير المثالي	معامل ارتباط بيرسون		1	.767**	.742**
	الدلالة الإحصائية			.000	.000
	العدد		121	121	121
التفكير العملي	معامل ارتباط بيرسون			1	.662**
	الدلالة الإحصائية				.000
	العدد			121	121
التفكير الواقعي	معامل ارتباط بيرسون				1
	الدلالة الإحصائية				
	العدد				121

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)**

- اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من

المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبرا أحد الطرق المستخدمة للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (15).

الجدول(15) نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح **Tolerance**	معامل تضخم التباين **VIF**
التفكير التركيبي	.282	3.544
والتفكير الواقعي	.242	4.132
التفكير المثالي	.385	2.599
التفكير العملي	.383	2.610

يُلاحظ من الجدول (15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت قيمه بين (2.599) و(4.132)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمه بين (0.242) و(0.385)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. وبعد إدخال المتغيرات المستقلة السبع في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) بطريقة (**Entered**)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة السبع لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

- **تحليل التباين (ANOVA):** بعد إدخال المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (16).

الجدول (16) نتائج تحليل التباين[a] (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	Regression	9.574	4	2.394	*34.136	.000[b]
	Residual	8.134	116	.070		
	Total	**17.708**	**120**			

a. Dependent Variable: تعزيز القُدرات التنافسية ككل
b. Predictors: (Constant), التفكير الواقعي, التفكير العملي, التفكير التركيبي, التفكير المثالي
***ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)**

يلاحظ من الجدول (16) أن قيمة (F = 34.136) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد بين المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل). وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المُتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، والمتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل). ويبين الجدول (17) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المُتعدد.

الجدول (17) ملخص لنموذج (Model Summary)[b] تحليل الانحدار الخطي المُتعدد

التغير في معامل التحديد R^2 Change	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدّل Adjusted R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
.541	.26480	.525	.541	.735[a]	1

a. Predictors: (Constant), التفكير الواقعي, التفكير العملي, التفكير التركيبي, التفكير المثالي
b. Dependent Variable: تعزيز القدرات التنافسية

يتبين من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد لها (0.735)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) لها (0.541)، وأن قيمة معامل التحديد المعدّل (Adjusted R^2) (0.525) والذي يدل على أن المتغيرات المستقلة (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) استطاعت أن تفسر (52.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تعزيز القُدرات التنافسية ككل).

ولمعرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18) معنوية معاملات (Coefficient)[a] معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

الدلالة الإحصائية	قيمة t	المعيارية Standardized Coefficients	الغير المعيارية Unstandardized Coefficients		نموذج الانحدار الخطي المُتعدد
		Beta	Std. Error	B	
.000	****8.425***		.212	1.783	الحد الثابت (**Constant**)
.001	****3.259***	.386	.089	.290	التفكير التركيبي
.575	.562	.072	.092	.052	التفكير المثالي
.261	1.128	.114	.073	.083	التفكير العملي
.022	****2.328***	.237	.074	.171	التفكير الواقعي

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)

b. Dependent Variable: تعزيز القُدرات التنافسية ككل

يتبين من الجدول (18) أن متغيرين مستقلين (التفكير التركيبي، التفكير الواقعي) لهما أثر دال إحصائياً على تعزيز القُدرات التنافسية ككل، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين ان أثـــر المتغيرات المستقلة جاءت على الترتيب (التفكير التركيبي, والتفكير الـــواقعي, التفكيـــر العملـــي, التفكير المثالي). كما يتبين من الجدول (18) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة إحصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المُتعدد، حيث بلغت قيمة (t = 8.425) وبدلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المُتعدد التي بلغت قيمته (1.783).
- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفكير التركيبي)، حيث بلغت قيمة (t= 3.259) وبدلالة إحصائية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: " يوجد أثر للتفكير التركيبي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن"؛ وبذلك فانه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق بالتفكير التركيبي التي بلغت قيمته (0.386)، وغير المعياري (0.290).
- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفكير المثالي)، حيث بلغت قيمة (t = 0.562) وبدلالة إحصائية (0.575) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا يوجد أثر للتفكير المثالي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن"؛ وبذلك فانه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق بالتفكير التركيبي التي بلغت قيمته (0.072)، وغير المعياري (0.052).
- عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفكير العملي)، حيث بلغت قيمة (t = 1.128) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد أثر للتفكير العملي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن"؛ وبذلك فانه لا توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري الذي بلغت قيمته (0.114)، وغير المعياري (0.083).

- وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفكير الواقعي)، حيث بلغت قيمة ($t = 2.328$) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على: "يوجد أثر للتفكير الواقعي على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن"؛ وبذلك فانه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المُتعدد المعياري المتعلق ب التي بلغت قيمته (0.237)، وغير المعياري (0.171).

نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)".
- الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)".
- الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (الجنس)".

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلق به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بتطبيق أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)، ومن ثم تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات الحسابية لأنماط التفكير

الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، تبعاً لكل متغير من المتغيرات (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) وعلى حده، وتطبيق اختبار (t) (t-test) على المتوسطين الحسابيين لأنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي)، تبعاً لمتغير (الجنس) وفيما يلي عرض لذلك.

- **فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة:**

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

البُعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير التركيبي	أقل من 5 سنوات	17	3.95	0.57
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.25	0.57
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.27	0.37
	من 15 سنة فأكثر	30	4.01	0.47
	الكلي	**121**	**4.15**	**0.51**
التفكير المثالي	أقل من 5 سنوات	17	3.95	0.61
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.19	0.60
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.22	0.33
	من 15 سنة فأكثر	30	4.01	0.55
	الكلي	**121**	**4.12**	**0.53**
التفكير العملي	أقل من 5 سنوات	17	3.96	0.86
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.09	0.53
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.22	0.38
	من 15 سنة فأكثر	30	3.95	0.41
	الكلي	**121**	**4.07**	**0.53**
والتفكير الواقعي	أقل من 5 سنوات	17	3.65	0.80
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.10	0.47
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.10	0.33
	من 15 سنة فأكثر	30	3.86	0.52
	الكلي	**121**	**3.98**	**0.53**
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	أقل من 5 سنوات	17	3.88	0.66
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.16	0.49
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.21	0.30
	من 15 سنة فأكثر	30	3.96	0.44
	الكلي	**121**	**4.08**	**0.47**

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعادها الأداة وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التفكير التركيبي	بين المجموعات	2.185	3	.728	*2.925*	.037
	داخل المجموعات	29.126	117	.249		
	المجموع	**31.310**	**120**			
التفكير المثالي	بين المجموعات	1.420	3	.473	1.702	.170
	داخل المجموعات	32.538	117	.278		
	المجموع	**33.958**	**120**			
التفكير العملي	بين المجموعات	1.395	3	.465	1.669	.177
	داخل المجموعات	32.594	117	.279		
	المجموع	**33.989**	**120**			
التفكير الواقعي	بين المجموعات	3.381	3	1.127	*4.338	.006
	داخل المجموعات	30.394	117	.260		
	المجموع	**33.775**	**120**			
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	1.915	3	.638	*3.010*	*.033*
	داخل المجموعات	24.807	117	.212		
	المجموع	**26.721**	**120**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)**

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير الواقعي) وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير الواقعي) وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدية، والمبين نتائجه في الجدول (21).

الجدول (21) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير الواقعي) وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

البُعد	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
			من 5 – أقل من 10 سنوات	من 35 – اقل من 45 سنة	من 15 سنة فأكثر
التفكير التركيبي	أقل من 5 سنوات	3.95	–	*	*
	من 5 – أقل من 10 سنوات	4.25		–	–
	من 10 – اقل من 15 سنة	4.27			–
	من 15 سنة فأكثر	4.01			
	الكلي	**4.15**			
التفكير الواقعي	أقل من 5 سنوات	3.65	–	*	*
	من 5 – أقل من 10 سنوات	4.10		–	–
	من 10 – اقل من 15 سنة	4.10			–
	من 15 سنة فأكثر	3.86			
	الكلي	**3.98**			
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	أقل من 5 سنوات	4.26	–	*	*
	من 5 – أقل من 10 سنوات	4.24		–	–
	من 10 – اقل من 15 سنة	4.22			–
	من 15 سنة فأكثر	4.00			
	الكلي	**4.18**			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (21) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 15 سنة فأكثر) مقارنة ذوي عدد سنوات الخدمة (من 5 – أقل من 10 سنوات، ومن 35 – أقل من 45 سنة) ولصالح ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 15 سنة فأكثر).

ويعزو الباحث السبب بان التفكير التركيبي والتفكير الواقعي كان لهما فروقات بين أقل من خمس سنوات و أكثر من خمسة عشر سنه فاكثر والسبب في ذلك أن الأفراد التي تكون الخدمة أقل من خمس سنوات هم حديثي التخرج ولديهم العلم الحديث في ما يخص الفكر التركيبي والفكر الواقعي وأثره، أما الذين لديهم الخبرة أكثر من خمسة عشر سنه يكون لديهم الخبرة الكافية لمعرفة أنماط التفكير التي تسهم في نجاح البنك وتمنح القدرة على التواصل وبناء أفكار جديدة وأصيلة وبناء الأفكار وربطها بالقدرات العقلية من خلال الاستبصار والحدس والتخيل وضع الإستراتيجيات للعمل وفق الوسائل الممكنة من خلال ربط القدرة بالوسائل المتاحة، ويتضمن أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره، مع محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج.

- **فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:**

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفكير التركيبي	دبلوم متوسط فما دون	15	3.70	0.39
	بكالوريوس	52	4.04	0.58
	ماجستير	44	4.39	0.33
	دكتوراة	10	4.35	0.30
	الكلي	**121**	**4.15**	**0.51**
التفكير المثالي	دبلوم متوسط فما دون	15	3.71	0.52
	بكالوريوس	52	3.99	0.64
	ماجستير	44	4.36	0.24
	دكتوراة	10	4.36	0.23
	الكلي	**121**	**4.12**	**0.53**
التفكير العملي	دبلوم متوسط فما دون	15	3.95	0.40
	بكالوريوس	52	3.92	0.67
	ماجستير	44	4.29	0.29
	دكتوراة	10	4.12	0.46
	الكلي	**121**	**4.07**	**0.53**
التفكير الواقعي	دبلوم متوسط فما دون	15	3.60	0.56
	بكالوريوس	52	3.90	0.66
	ماجستير	44	4.15	0.21
	دكتوراة	10	4.18	0.30
	الكلي	**121**	**3.98**	**0.53**
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	دبلوم متوسط فما دون	15	3.74	0.42
	بكالوريوس	52	3.97	0.58
	ماجستير	44	4.30	0.20
	دكتوراة	10	4.26	0.28
	الكلي	**121**	**4.08**	**0.47**

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعادها الأداة وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التفكير التركيبي	بين المجموعات	6.549	3	2.183	***10.314**	**.000**
	داخل المجموعات	24.762	117	.212		
	المجموع	31.310	120			
التفكير المثالي	بين المجموعات	6.502	3	2.167	***9.235**	**.000**
	داخل المجموعات	27.457	117	.235		
	المجموع	33.958	120			
التفكير العملي	بين المجموعات	3.556	3	1.185	***4.557**	**.005**
	داخل المجموعات	30.433	117	.260		
	المجموع	33.989	120			
التفكير الواقعي	بين المجموعات	4.271	3	1.424	***5.645**	**.001**
	داخل المجموعات	29.504	117	.252		
	المجموع	33.775	120			
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	4.924	3	1.641	***8.809**	**.000**
	داخل المجموعات	21.797	117	.186		
	المجموع	26.721	120			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) وعلى أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدية، والمبين نتائجه في الجدول (24).

الجدول (24) نتائج اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
			بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
التفكير التركيبي	دبلوم متوسط فما دون	3.70	–	*	*
	بكالوريوس	4.04		–	–
	ماجستير	4.39			–
	دكتوراة	4.35			
	الكلي	**4.15**			
التفكير المثالي	دبلوم متوسط فما دون	3.71	–	*	*
	بكالوريوس	3.99		–	–
	ماجستير	4.36			–
	دكتوراة	4.36			
	الكلي	**4.12**			
التفكير العملي	دبلوم متوسط فما دون	3.95	–	*	*
	بكالوريوس	3.92		–	–
	ماجستير	4.29			–
	دكتوراة	4.12			
	الكلي	**4.07**			
التفكير الواقعي	دبلوم متوسط فما دون	3.60	–	*	*
	بكالوريوس	3.90		–	–
	ماجستير	4.15			–
	دكتوراة	4.18			
	الكلي	**3.98**			
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	دبلوم متوسط فما دون	3.74	–	*	*
	بكالوريوس	3.97		–	–
	ماجستير	4.30			–
	دكتوراة	4.26			
	الكلي	**4.08**			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (24) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصـــائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فما دون) مقارنة ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، ودكتـــوراة) ولصـــالح ذوي المؤهـــل العلمي (ماجستير، ودكتوراة).

ويعزو الباحث السبب بان أصحاب المؤهلات العلمية (الماجستير, والدكتوراة) يحملون أفكار واستراتيجيات مبنية على تجارب عملية ناجحة وذلك من خلال الاطلاع على أهم التجارب الناجحة بالإضافة للوصول إلى درجة التمكن و في التواصل وبناء أفكار جديدة وأصيلة وربطها بالقدرات العقلية من خلال الاستبصار والحدس والتخيل وضع الإستراتيجيات للعمل وفق

الوسائل الممكنة من خلال ربط القدرة بالوسائل المتاحة، ويتضمن أدلة تؤيد أو تنفي أعمال الفرد أو وجهات نظره، مع محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج.

- **فيما يتعلق بمتغير الجنس:**

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير (الجنس)

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التفكير التركيبي	ذكر	69	4.14	0.49	-.316	119	.752
	أنثى	52	4.17	0.54			
التفكير المثالي	ذكر	69	4.10	0.54	-.594	119	.554
	أنثى	52	4.15	0.52			
التفكير العملي	ذكر	69	4.05	0.58	-.586	119	.559
	أنثى	52	4.10	0.47			
التفكير الواقعي	ذكر	69	3.98	0.50	.068	119	.946
	أنثى	52	3.97	0.57			
أنماط التفكير الاستراتيجي ككل	ذكر	69	4.14	0.49	-.316	119	.752
	أنثى	52	4.17	0.54			

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فرق دال إحصـائياً بـين المتوسـطين الحسـابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \le 0.05$)، وبذلك فإننا نقبـل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بُعد (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكيـر العملـي، والتفكير الواقعي) تُعزى لمتغير (الجنس)".

ويعزو الباحث السبب بان النمط التفكير للمدير سواء كان ذكر أو أنثـى واحـد أي أن طبيعة تفكير وستراتيجية العمل لا تعتمد على متغير الجنس.

نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)".
2. الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)".
3. الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (الجنس)".

وللإجابة عن هذا السؤال والفرضيات المتعلق به؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة المتعلقة بتطبيق تعزيز القُدرات التنافسية ككل ، تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)، ومن ثم تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على المتوسطات الحسابية لتعزيز القُدرات التنافسية ككل، تبعاً لكل متغير من المتغيرات (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس) وعلى حده، وفيما يلي عرض لذلك.

- **فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة:**

الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

البُعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	أقل من 5 سنوات	17	4.24	0.50
	من 5 – أقل من 10 سنوات	40	4.34	0.32
	من 10 – اقل من 15 سنة	34	4.29	0.28
	من 15 سنة فأكثر	30	3.97	0.39
	الكلي	121	4.22	0.38

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (27) يبين ذلك.

الجدول (27) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعادها الأداة وعلى تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة)

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	بين المجموعات	2.680	3	.893	***6.955**	**.000**
	داخل المجموعات	15.028	117	.128		
	المجموع	17.708	120			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية، والمبين نتائجه في الجدول (28).

الجدول (28) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

البُعد	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين: من 5 – أقل من 10 سنوات	من 35 – اقل من 45 سنة	من 15 سنة فأكثر
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	أقل من 5 سنوات	4.24	-	*	*
	من 5 – أقل من 10 سنوات	4.34		-	-
	من 10 – اقل من 15 سنة	4.29			-
	من 15 سنة فأكثر	3.97			
	الكلي	4.22			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (28) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 15 سنة فأكثر) مقارنة ذوي عدد سنوات الخدمة (من 5 – أقل من 10 سنوات، ومن 10 – أقل من 15 سنة) ولصالح ذوي عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 15 سنة فأكثر).

ويعزو الباحث السبب بان القدرة التنافسية لابد من أن يكون لها فروقات بين حاملي الخبرات وكلما زادت الخبرة زاد مفهوم الفرد للقدرة التنافسية واصبح قادر على إعطاء أراء

تسهم في زيادة القدرة التنافسية للبنك في حين أن حدثي التخرج يكون لديهم أفكار جديدة وحماس نحو العمل الأمر الذي يدفعه للإبداع وخلق ميزة تنافسية تسهم في تحسين أداء البنك.

أ) **فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:**

الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	دبلوم متوسط فما دون	15	3.68	0.27
	بكالوريوس	52	4.21	0.37
	ماجستير	44	4.38	0.27
	دكتوراة	10	4.36	0.30
	الكلي	121	4.22	0.38

يتبين من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق الظاهرية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحـادي (One Way ANOVA)، والجدول (30) يبين ذلك.

الجدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بُعد من أبعادها الأداة وعلى تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	بين المجموعات	5.661	3	1.887	*18.328*	***.000***
	داخل المجموعات	12.047	117	.103		
	المجموع	17.708	120			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)". ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً؛ تم استخدام اختبار شيفيه ('Scheffe) للمقارنات البعدية، والمبين نتائجه في الجدول (31).

الجدول (31) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe') للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين الحسابيين		
			بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	دبلوم متوسط فما دون	3.68	–	*	*
	بكالوريوس	4.21		–	–
	ماجستير	4.38			–
	دكتوراة	4.36			
	الكلي	4.22			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (31) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فما دون) مقارنة ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، ودكتوراة) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، ودكتوراة).

ويعزو الباحث السبب بان أصحاب المؤهلات العلمية (الماجستير, والبكالوريوس) يحملون أفكار واستراتيجيات تُحددّ حَاجات ورغَبات المستفيدين وكيفية إيصالها في الوقت المناسب وتميزها وكيفية الإشباع المستمر لحاجات ورغبات والتي من شأنها تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم وبقائهم واستمرارهم وتقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق .و بناء نظام يمتلك ميزة فريدة وتتفوق المنظمة على المنافسين الأمر الذي يسهم في زيادة القدرة التنافسية للبنك والتي تودي إلى الوصول للغاية التي أنشأت من أجلها.

ب) فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (الجنس)

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
تعزيز القُدرات التنافسية ككل	ذكر	69	4.22	0.41	-.011	119	.991
	أنثى	52	4.22	0.34			

يتبين من الجدول (32) عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل تُعزى لمتغير (الجنس)".

ويعزو الباحث السبب بأن القدرات التنافسية تكون لدى الذكر والأنثى واحدة آي أن منظور القدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة واحدة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل تفسير أهم النتائج المتعلقة بأثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يلي عرض متسلسل النتائج.

5-2 مناقشة نتائج الفرضيات

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر لأنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القُدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن؟".

ونستنتج مما سبق بان هذه الدراسة الفريدة من نوعها حيث قامت بدراسة أنماط التفكير الاستراتيجي وأثره على القدرة التنافسية حيث أشارت نتائج الدراسة لوجود اثر لأنماط تفكير الاستراتيجي وهذا يتفق مع دراسة صالح ومحمد (2001) واتضح من نتائج الدراسة غياب التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوظيفية. وبذلك تظهر هيمنة التفكير الواقعي والركون إلى التقليد مما يعطل ملكة التفكر والنظر والتعقل واستيفاء الحجة، فضلاً عن أنه لا يفضي إلى معرفة. حيث تعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد (2002)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تدنياً في درجة امتلاك نمط التفكير الشمولي، والتجريدي، والتخطيطي، والتشخيصي لدى الإدارة العليا والتنفيذيـــة، وعـــدم وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإستراتيجي.

أما فيما يخص القدرات التنافسية نستنتج أن نتائج هذه الدراسة أشارت لوجود اثر للقدرات التنافسية وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي قام بها كل من دراسة أبوجارور (2009) التي أشارت لوجود علاقات قوية التأثير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم.وأن العوامل المساندة المتمثلة في خبرة المنظمة، وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا، والموجودات التكنولوجية، وقواعد المعلومات والأنظمة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. وتعارضه مع دراسة (Thomas, 2012) التي أشارت بعدم تفكير الشركات في تقديم منتجاتها إلى أسواق جديدة أو القيام بتحسين منتجاتها قد يعزو إلى بلوغ الشركة مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة لحجم استثماراتها المالية وهذا يدعوها إلى التزامها بمواعيد التسلم المناسبة إلى زبائنها الحاليين والمحتملين.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي ككل وكل بُعد من أبعادها (التفكير التركيبي، والتفكير المثالي، والتفكير العملي، والتفكير الواقعي) لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟".

ومما سبق نستنتج بان نتائج هذه الدراسة اتفقت نتائج دراسة الشديفات والحراحشة (2005) التي أظهرت النتـائج أن درجـة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربيـة والتعلـيم جـاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، بالإضافة لذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقـاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المركـز الـوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي مدراء الأقسام ومديري التربية والتعليم. وتعارضت هذه النتائج مع نتائج الشديفات والحراحشة (2005) التي أشارت لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تعزيز القُدرات التنافسية ككل لدى البنوك التجارية في الأردن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس)؟"

في ضوء مما سبق نستنتج أن نتائج سنوات الخدمة والمؤهل العلمي كان لها أثر على القدرات التنافسية حيث لم نجد أي دراسة بحثت في هذه المتغيرات وكما اتفقت كل من الدراسات التالية (أبوجارور2009) و(Thomas, 2012) لوجود أثر للقدرات التنافسية.

5-3 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها, يوصي الباحث أصحاب القرار في الإدارة العليا في البنوك التجارية في بما يلي:

1- العمل على زيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية أنمط التفكير التركيبي والتفكير الواقعي على زيادة قدرات التنافسية.

2- أجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات أنماط التفكير الاستراتيجي (غير واردة في الدراسة الحالية مثل التفكير الاستقرائي) لتعرف أكثر على أبعاد إضافية لأنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية.

3 – إيفاد الأقسام التي تبحث في أنماط التفكير الاستراتيجي بالخريجين الجدد وأصحاب المؤهلات العلمية العالية وأصحاب الخبرة من أجل إبقاء هذه الأقسام نشطه تسهم في نجاح المؤسسة.

4-عقد اجتماعات دورية وفتح مجال أمام العصف الذهني من أجل اكتشاف مواهب الذكاء لبناء أفكار مميزه والعمل على تحفيزها.

5- على مدراء البنوك التجارية في الأردن إعادة النظر في سياسة أنماط التفكير الاستراتيجي المستخدمة من قبلهم وتبني نمط التفكير التركيبي ونمط التفكير الواقعي لما لها أثر ينعكس إيجاباً على زيادة القدرة التنافسية لهذه البنوك.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

إبراهيم، مجدي عزيز (2012). **موسوعة التدريس: الجزء الثاني**، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو جارور، سحر فالح (2009). **أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2006). **الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

بارحمة، عليان (2006). التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة. جامعة المنصورة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، 25(2)، 41-64.

جروان، فتحي عبدالرحمن (2012). **تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات**، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

جمعية البنوك الأردنية (2013). **التقرير السنوي.**

جمل، محمد جهاد (2011). **العمليات الذهنية ومهارات التفكير من خلال عمليتي التعلم والتعليم**، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

جواد، شوقي ناجي (2010). **المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي (2010). **إدارة الستراتيج**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.

الدجني، إياد علي يحيى (2006). **الأدوار الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة.** رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.

درويش، مروان جمعة (2009). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، **بحث المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، جامعة سكيكدا، الجزائر.

الدواي، حسين، (2009). دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة الموصل، العراق، (78)، 25-51.

الدوري، زكريا (2005). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية**، عمان: دار البازوري.

الدهدار، مروان (2006). **العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة.** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

رسلان، يسرى عبد الحميد (2007). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب ،النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، **المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي**، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.

زايد، عادل (2013). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

سالم، آمال وعبد الكريم، سهام (2013). دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، بحث مقدم المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: "**دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال** " المنعقد خلال الفترة 21–22/ 5 /2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان – الأردن.

السالمي، جمال (2005). سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة. **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، الجزائر، (8)، 105–118.

السالم، مؤيد والنجار، فايز (2012). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 29(2)، 351.

سعيد، سناء عبدالرحيم والباوي عبد الرضا ناصر (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، (83)، بغداد، العراق، 203–248.

السلمي، علي (2011). **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.

السيد، إسماعيل محمد (2008). **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الشديفات، يحيى والحراحشة، محمد (2005). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية الإنسانية**، 2(17)، مكة المكرمة، 134–184.

الأشقر، إبراهيم (2006). **دراسة الدور الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصحن، محمد (2002). **قراءات في إدارة التسويق**، مصر: الدار الجامعية.

صالح، عادل ويونس، طارق (2001). تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق. **المجلة العربية للإدارة**، 21(1)، 1-25.

العجمي، عبد الله علي (2012). **أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي (2009). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الغريري، هشام عبداله، (2010). **الإدارة الإستراتيجية: دراسة تحليلية**، عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.

القحطاني، فيصل محمد مطلق (2010). **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.** رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.

الفرا، احمد (2003). آراء حول الأدوار الإستراتيجية للمدير الفلسطيني" دراسة حالة في قطاع غزة. **مجلة الجامعة الإسلامية**، مصر، 11(2)، 52-92.

كراج، جيمس سي وجرنت، روبرت ام (2013). **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الكردي، أحمد السيد (2011). أثر التفكير والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. **مجلة خطوة المصرية**، الصادرة عن المجلس العربي للتنمية، القاهرة، (9)، 132-149.

كنعان، نواف (2010). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد (2005). **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.

محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004). **إدارة الإنتاج والعمليات**، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

محمد, طارق شريف (2002). **أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**, إربد، الأردن: دار الكتاب الثقافي.

المرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى محمود ووجيه، طارق رشدي (2006). **التفكير الإستراتيجي–الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.

مصطفى، أحمد سيد (2006). إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة. **نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، (16)، أيلول.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (1999). **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، جدة، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Amitabah, O. (2014). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory study. **Journal of African Business**, 10(1), 121-138.

Atem, Tongwa Ivo and, Yella, Gilbert Ncheh (2007). **Continues Quality Improvement**: Implementation AND sensibility.

Belin, A. (2002). La mesure de al satisfaction client dans les marckes industriel mastere marketing et communication commerciale. **ecole superieur de commerce de toulous**, 07.

Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2010). The New Competitive Landscape. **Strategic Management Journal,** 16(4), 7-19.

Bushra, Joun, (2008). Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint. **Journal of Service Science and Management**, 1(2), 111-122.

Covin, J. G., Slevin, D. P and Heeley, M. B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. **Journal of Business Venturing**, 15(2), 175–210.

Dominique, Jolly (2011). Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society. **Strategic Management Journal,** 16(1), 7-19.

Evans and Collier (2007). **Operation Management an Integrated Goods and services, Approach**, Thomson, South Western, U.S.A International, Student Edition, www.swlearing.com.

Forager, F. (2010). **Strategic Management Process in Business Schools. A Political Perspective**. Thesis, Ph.D. in Management and Organization, University of Warwi, U.K.

Heizer, Jay and Render, Barry (2011). **Principles of Operations Management**, New Jersey, U.S.A: Prentice Hall.

Johnson, Gerry and Scholes, Keven, Whittington, R. (2006). **Exploring Corporate Strategy**, New Jersey: Pearson, Prentice-Hall Inc.

Karahasanovic, Ermin, and Lonn. Henrik, (2007). Selecting the best strategy to Improve Quality, Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den basta Strategic for at for battra Kvaliten med Hansyn till kostnader och andra

as pekter, **Department of Terotechnology, School of Technology and Design.**

Kotler, P. and Keller. K.L. (2009). **Marketing Management,** New Jersey. Pearson: Prentice Hall.

Krajewski, Lee, J. & Ritzman, Larry, P. (2013). **Operation Management: Strategy and Analysis**, USA: Wesley Publishing Com.

Lashway, S. (2011). Strategic management is the way to reconnect the school with the society. **Strategic Management Journal,** 16(2), 7-19.

Liu, Tsai-Lung (2013). **Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage**" available at .www. hicbusiness.org,

Macmillan, H. & Mahan, T. (2010). **Strategic Management**, USA: Oxford University Published,.

Macmillan, H. & Mahan, T. (2011). **Strategic Management**, USA: Oxford University Published.

Mintzberg, Henry. & Quinn, James (2006). **Strategy Process**, USA: Prentice-Hall Inc.

Munqith, M. (2013). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach. **International Journal of Commerce and Management**, 15(1), 34 – 46.

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan and Johnston, Robert (2004). **Operations Management,** 4^{th} ed.). New York: Prentice Hall.

Stevenson, William J. (2007). **Production: Operations Management**, (8^{th} ed.). Von Hoffmann Press.

Thomas, H. (2012). Strategic Role in Achieving Competitive A Advantage. **Management Review**, 30(1), 19-37.

Wearawardena, Jay and Mccoll-kennedy, Janet R. (2012). New Service Development and Competitive Advantage: A Conceptual Model. **Australian Marketing Journal**, 10(1).

Wheelen, L .Thomas. and Hunger, l. David (2004) .**Strategic Management and Business Policy,** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Woodford, Kelland Mase, Jeanne D. (2012). Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting. **Equal Opportunities International,** 21(4), 205-227.

قائمة الملاحق

ملحق (1)

أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1	د. وليد العواودة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	آل البيت
2	أ.د. سالم العون	تسويق	أستاذ	آل البيت
3	د. بهجت الجوازنة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	آل البيت
4	أ.د. شفيق حداد	إدارة أعمال	أستاذ	الأميرة سميه
5	أ.د. احمد الشباي	إدارة أعمال	أستاذ	الأميرة سميه

ملحق رقم (2)
الاستبانة

جامعة آل البيت
كلية إدارة الأعمال
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:
أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير وبعد،،،

استبانة حول موضوع:

أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية في الأردن، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع بياناتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة من جامعة آل البيت، المفرق: المملكة الأردنية الهاشمية.

وشكرا لتعاونكم

الباحث
ثائر حداد
E.mail : Haddad216abbasi@outlook.com

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الخاصية	توزيع الخاصية
1- العمر	20-اقل من25 سنة ☐ 25- أقل من30 سنة ☐ 30-أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من40سنة ☐ 40 سنة فما فوق ☐
2- سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات اقل 10 سنوات ☐ 10 سنوات اقل 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
3- المؤهل العلمي	دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4- المسمى الوظيفي	....
5- الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

المتغيرات المستقلة: أنماط التفكير الاستراتيجي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
	التفكير التركيبي					
1	يحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على بناء المسار المستقبلي للبنك بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.					
2	يحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير برسالتها وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها.					
3	يستطيع أصحاب القرار في الإدارة العليا وضع المثيرات المنفصلة مع بعضها البعض لتقديم خدمات جديدة قابلة للتفكير.					
4	يحرص أصحاب القرار في الإدارة العليا في التفكير على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها.					
5	يمتلك أصحاب القرار في الإدارة العليا القدرة على التواصل مع الأخصائيين لبناء أفكار جديدة وأصيلة.					
6	يرسم أصحاب القرار في الإدارة العليا منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف.					
	التفكير المثالي					
7	يقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات .					
8	يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير بالمهام الصعبة بعاطفة عقلانية مدروسة.					
9	يمتلك أصحاب القرار في الإدارة العليا القدرة على استنباط النتائج.					
10	تمتلك الإدارة العليا في البنك القدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها.					
11	يقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف.					
	التفكير العملي					
12	يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.					
13	يقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.					
14	أصحاب القرار في الإدارة العليا قادرين على إثبات وجهة نظر أو تدعيم سلوك معين من خلال إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية في العمل.					
15	يقوم أصحاب القرار في الإدارة العليا بالبحث عن أفكار لتطوير الخدمات الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة.					
16	يحدد أصحاب القرار في الإدارة العليا أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يخدم حصول البنك على موقع تنافسي ملائم.					
	التفكير الواقعي					
17	يجسد أصحاب القرار في الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أدائها المتميز.					
18	يحاول أصحاب القرار في الإدارة العليا الحصول على أدلة تؤيد أو تنفي القيام بأعمال أو وجهات نظر فردية.					
19	يركز أصحاب القرار في الإدارة العليا على التفكير بالأهداف الإستراتيجية التي تخص المجتمع.					
20	تركز الإدارة العليا في البنك في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها.					
21	تحاول الإدارة العليا في البنك معرفة نتائج أعمال الأفراد.					

المتغير التابع: تعزيز القدرات التنافسية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
	تخفيض التكاليف					
22	تساهم القدرات التنافسية للبنك على تخفيض تكاليف الإنتاج.					
23	يمتلك البنك القدرة على خفض تكاليف الخدمات المصرفية.					
24	يمتلك البنك القدرة على رقابة التكاليف.					
25	يمتلك البنك القدرة على خفض تكاليف العمليات.					
	جودة الخدمة المقدمة					
26	يمتلك البنك التجهيزات والمعدات الحديثة.					
27	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد.					
28	يستجيب العاملون في البنك لاحتياجات العملاء بشكل فوري.					
29	يتفهم العاملون في البنك احتياجات العملاء ويسعون لتحقيقها.					
30	يتقن الموظف فن التعامل مع العملاء.					
31	يشعر العميل بالأمان عند التعامل مع البنك.					
30	يبدي العاملون بالبنك روح الصداقة مع العملاء.					
31	يمتلك البنك التجهيزات والمعدات الحديثة.					

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم تعاونكم